

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza metod strategického řízení a jejich využití v malých a středních podnicích

Analysis of the Methods in Strategic Management and their Usage in Small and
Medium-sized Enterprises

Student: Bc. Martin Janečko

Vedoucí diplomové práce: Ing. Papalová Marcela, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martin Janečko**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Analýza metod strategického řízení a jejich využití v malých a středních
podnicích
Analysis of the Methods in Strategic Management and their Usage in
Small and Medium-sized Enterprises

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Popis výzkumných metod
 3. Popis metod strategického řízení
 4. Interpretace výsledků výzkumu
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy


Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy: text & cases*. 8th ed. Harlow: Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.
SAUNDERS, Mark, Philip LEWIS a Adrian THORNHILL. *Research methods for business students*. 6th ed. New York: Pearson, 2012. ISBN 978-027-3750-758.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013
Datum odevzdání: 25.04.2014


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 25. 4. 2014

Martin Janečko

1	Úvod.....	1
2	Popis výzkumných metod	2
2.1.1	Fáze výzkumu	2
2.1.2	Primární a sekundární data.....	3
2.1.3	Kvantitativní a kvalitativní výzkum.....	4
2.1.4	Písemné dotazování	5
2.1.5	Typy otázek.....	5
2.1.6	Struktura dotazníku	6
2.1.7	Hypotézy	6
2.2	Shromažďování dat	7
2.2.1	Cíle výzkumu	7
2.2.2	Formulace hypotéz.....	7
3	Popis metod strategického řízení	8
3.1	Strategické řízení.....	8
3.1.1	Strategické řízení vs. strategie	9
3.1.2	Související pojmy.....	9
3.2	Vývoj strategického řízení	10
3.2.1	Klasická škola strategie v šedesátých letech.....	11
3.2.2	Procesní přístupy v sedmdesátých letech.....	12
3.2.3	Evoluční přístupy v osmdesátých letech.....	12
3.2.4	Systémové přístupy v devadesátých letech.....	13
3.2.5	Novodobý výklad strategického managementu	14
3.2.6	Pohledy na strategii.....	15
3.3	Fáze strategického řízení	16
3.4	Úrovně řízení z hlediska hierarchie.....	17
3.4.1	Celopodniková strategie (Corporate strategy)	17
3.4.2	Strategie SBU (Business strategy)	17
3.4.3	Funkční strategie (Operational strategy).....	18
3.4.4	Procesní strategie (Process strategy).....	18
3.5	Specifika strategického managementu malých firem.....	18
3.5.1	Definice MSP.....	18
3.5.2	Charakteristiky MSP v České republice	19
3.5.3	Kontext strategického řízení v malých a středních firmách.....	20
3.6	Popis metod strategického řízení.....	21

3.6.1	Vývoj využívání nástrojů strategického řízení	22
3.7	Nejvíce osvědčené nástroje ve světě	24
3.8	Popis nejvíce osvědčených nástrojů ve světě	24
3.8.1	Strategic Planing (strategické plánování)	24
3.8.2	Customer relationship management (CRM)	25
3.8.3	Benchmarking	26
3.8.4	Employee Engagement survey (sledování zapojení zaměstnanců).....	27
3.9	Nejčastěji používané nástroje strategického řízení v České republice	28
3.10	Popis nejčastěji používaných nástrojů v České republice	30
3.10.1	SWOT analýza	30
3.10.2	Analýza spokojenosti zákazníka	30
3.10.3	Analýza ceny	31
3.11	Ostatní často zmiňované nástroje strategického řízení.....	31
3.11.1	PESTLE analýza	31
3.11.2	Analýza konkurence v odvětví Porterův model	33
3.11.3	BSC Balanced scoreraad	34
3.11.4	Další metody zmíněné v dotazování	36
4	Interpretace výsledků výzkumu	50
4.1.1	Struktura respondentů	50
4.1.2	Dotazování ohledně strategie	51
4.1.3	Hodnocení okolních vlivů, působících na podniky	56
4.1.4	Dotazování ohledně nástrojů strategického řízení	58
4.1.5	Využívání nástrojů a jejich osvědčenost	64
4.1.6	Strategické řízení v době krize	67
4.1.7	Porovnání výsledků s výsledky zjištěnými při studiu sekundárních dat.....	70
5	Závěr	72

1 Úvod

Úspěch podniku se dnes odvíjí od toho, že podnik musí mít vizi, musí vědět, kam se chce dostat a jak se tam dostat. U úspěšných podniků je možné pozorovat, že vědí, co chtějí a jak toho chtějí dosáhnout, takovéto podniky tedy mají úspěšnou strategii a strategické řízení. Zároveň takovéto podniky dokážou úspěšně tuto svoji vizi zasadit do možností svého podniku a do souladu s okolím podniku. Všechny výše zmíněné činnosti a mnohé další jsou zahrnuty ve strategickém řízení. Cílem této diplomové práce bude definování toho, co to je strategické řízení, popis jeho vývoje v čase až do současnosti a také a popis metod, které strategické řízení využívá, budou zde popsány nejosvědčenější metody ve světě, stejně tak jako nejčastěji používané metody v České republice.

Strategické řízení bylo vždy považováno za doménu velkých podniků, cílem této práce je však zaměřit se na oblast strategického řízení u malých a středních podniků a zjistit, zdali a jak právě u těchto podniků probíhá strategické řízení. O strategickém řízení a manažerských technikách obecně bylo napsáno velké množství literatury, z teoretického hlediska se jedná o velmi dobře popsanou oblast. Cílem této práce však nebude aplikace metod a technik strategického řízení na určitý podnik. Cílem bude zjistit, jak jsou jednotlivé metody a techniky využívány, především u malých a středních podniků, a jak se jednotlivé techniky osvědčily.

Tato diplomová práce je rozčleněna do 5 kapitol, po první úvodní kapitolou následuje kapitola, ve které jsou popsány výzkumné metody použity pro účely této práce. Další kapitolou je kapitola třetí, ve které jsou popsány metody strategického řízení, jsou zde popsány různé přístupy k strategickému managementu, vývoj strategického řízení a také metody strategického řízení. V této kapitole je také definován pojem malý a střední podnik a popsány odlišnosti MSP v porovnání. Jsou zde prezentovány metody, které se nejvíce osvědčily ve světě a také na území České republiky, metody jako například balanced scorecard, benchmarking, BCG matice a další. V předposlední kapitole jsou prezentovány výsledky výzkumu, jsou zde prezentovány výsledky ohledně tvorby strategií, zdali je podniky tvoří, případně na jak dlouho, jsou zde také popsány jednotlivé faktory vnějšího prostředí podniků, a jak silně na podniky působí. U popisu metod je sledováno využívání jednotlivých metod a také jejich osvědčenost, je tedy možné určit nejen metody nejčastěji využívané, ale také metody, které jsou nejosvědčenější.

2 Popis výzkumných metod

Obchodní výzkum je možno definovat jako aplikaci vědeckých metod při hledání obchodních skutečností, jednotlivé aktivity obchodního výzkumu zahrnují definování podnikatelských příležitostí a ohrožení, generování a ohodnocování různých možných směrů, kterými se může organizace vyvíjet, sledování výkonnosti organizace a jejich zaměstnanců. Obchodní výzkum je tedy daleko víc, než jen o provádění průzkumu, jedná se o proces, který zahrnuje komplexnější přístup k problému, snahu o pochopení dané problematiky z teoretického hlediska, definici samotného problému, výběr vhodné metody pro sběr dat, a jejich následný sběr a analýzu dat, je potřeba také získané informace prezentovat a na základě zjištěných výsledků podniknout náležité kroky (Saunders, Lewis, Thornhill, 2012).

2.1.1 Fáze výzkumu

Jednotlivé fáze výzkumu se mohou lišit a jejich členění může být různé, například se mohou jednotlivé fáze lišit při použití kvalitativních a kvantitativních šetřeních. Různé metody a techniky mají taktéž svá vlastní specifika a problémy, které si vyžadují rozdílné postupy. Historicky se více rozšířily metody kvantitativní, v minulosti také došlo k jejich významné standardizaci. Kvalitativní metody se liší od kvantitativních především svou individualizací. Sestavení jednotlivých fází kvantitativního výzkumu je prováděno chronologicky v čase, Surynek (2001) uvádí tyto tři fáze:

I. Přípravná etapa: Již přípravná fáze určuje, zdali budou v budoucnu získaná data použitelná. Zanedbání této fáze může vést k problémům v dalších fázích výzkumu, které mohou vyústit až k nepoužitelnosti výsledků. Dle Surynka (2001) tato fáze obsahuje předběžnou přípravu a projektovou přípravu. **Předběžná příprava** obsahuje definování cíle a specifikuje problém, obvykle také obsahuje seznámení se zkoumaným problémem. **Projektová příprava** je cílená na vytvoření dokumentu o cílech, obsahu zkoumaného problému a způsobech zkoumání.

II. Realizační etapa: Realizační činnosti bezprostředně ovlivňují kvalitu získaných dat. Surynek (2001) uvádí, že je možné odstranit chyby vzniklé v této fázi, avšak je nutné počítat s vzniklými dodatečnými náklady, je také časově náročné, tyto chyby opravit. Realizační etapa má dvě části, terénní sběr dat a záznam a uchování primárních dat. Terénní sběr dat se liší v závislosti na zvolené výzkumné technice. Při sběru dat se za terén považuje zkoumaný jev, u kterého je možné zkoumané informace získat, například u zaměstnanců v určitém podniku

nebo u manažerů v různých podnicích. Při samotném sběru dat je vhodné provádět zároveň předběžnou kontrolu získaných výsledků.

III. Vyhodnocovací etapa: Hlavním cílem vyhodnocovací etapy je přijít s odpověďmi na zkoumané otázky. Vyhodnocovací etapa se skládá ze zpracování dat, interpretace zjištění a závěrečné zprávy. Jednotlivé fáze jsou opět závislé na tom, zdali jde o kvantitativní nebo kvalitativní výzkum. V případě kvantitativního výzkumu, který je běžnější, se zpracování odvíjí od potřeb statistické analýzy. Samotná interpretace zjištěných výsledků se vyznačuje propojením empirických zjištění s teoretickými poznatky. Závěrečná zpráva je dokument, který obsahuje informace o výsledcích a také o metodách použitých při sběru dat, je možné přiložit také možná doporučení, návrhy a opatření v závislosti na zjištěních.

2.1.2 Primární a sekundární data

Rozdíl mezi primárními a sekundárními daty při výzkumu je zřejmý, sekundární data jsou informace, které jsou zjištěny z již dříve provedených výzkumů, které byly provedeny na dané téma a jsou přejímány od jiných institucí (zpravidla statistických úřadů apod.). Primární data jsou získávána organizací přímo pro potřeby výzkumu.

Surynek (s. 22. 2001) definuje primární data takto: *"Jsou to data, která jsou přímým záznamem sociální a sociálně psychické reality a nikoliv interpretací tohoto záznamu"*. Největší výhoda primárních dat je v jejich přímém navázání na cíl výzkumu. Tazatel si tedy sám může zvolit nejvhodnější formu pro získání dat, takto získaná data jsou do kvantity i kvality pro zachycení daného problému nejpřesnější. Následné zpracování získaných dat dává tazateli také nejvíce možností práce s daty. Sběr primárních dat může být i nevýhodný, a to v situaci, kdy je řešen složitý a rozsáhlý problém. V takovém případě mohou být data obtížně získatelná a náklady na ně se zvyšují.

Surynek (s. 23. 2001) popisuje sekundární data, jako data, která byla získána původně jako primární v jiném výzkumném procesu nebo ve statistickém šetření. *"Jestliže jsou data uchována a vyvolána pro potřeby jiného, později realizovaného výzkumu, jedná se o data sekundární"*. Sekundární data je možné získat ze statistického úřadu, jiných státních institucí, například ministerstev nebo také z výročních zpráv podniků. Výhodou sekundárních dat, jak uvádí Surynek (2001) je jejich reliabilita, jinými slovy jejich potvrzenost a stabilita, další z výhod je jejich zakomponování do souvislostí s jinými skutečnostmi. Nutné je také zmínit ekonomickou výhodnost sekundárních dat, jelikož náklady na získání sekundárních dat jsou

nižší. Nevýhodou sekundárních dat, je zejména to, že nepopisují cíl stanoveného výzkumu, jelikož byly navrženy pro výzkum, jehož předmět byl jiný. Další z nevýhod sekundárních dat je fakt, že se většinou jedná o již zpracovaná data a získat vstupní data je tedy prakticky nemožné. Pokud přesto dojde k použití sekundárních dat pro nový výzkum, pak se takovýto postup označuje jako sekundární analýza

2.1.3 Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Rozdíl mezi kvantitativními a kvalitativními výzkumy je zásadní, a pohled na úlohu kvantitativního a kvalitativního výzkumu se značně liší.

Rozčlenění jednotlivých metod a technik mezi kvantitativní a kvalitativní není jednoznačné, jelikož modifikacemi jednotlivých metod mohou být jednotlivé techniky použity v obou typech výzkumu. Za příklad může posloužit pozorování. Ať už zúčastněné nebo nezúčastněné pozorování je považováno za kvalitativní techniku, ale při správné formulaci pozorovaného objektu a větším počtu sledovaných situací je možné zaznamenávat výsledky do výsledkových archů, které je následně možné vyhodnocovat pomocí kvantitativních metod výzkumu. V případě hloubkového rozhovoru je rozčlenění jednoduché, standardizovaný rozhovor patří do kvantitativních metod a nestandardizovaný do metod kvalitativních, i když otevřené otázky ve standardizovaném rozhovoru mají kvalitativní charakter. Surynek (2001) dále uvádí metody Analýzy dokumentů a anketu jako metody, které mohou být zařazeny jak mezi kvalitativní, tak kvantitativní metody.

Surynek (2001, s. 25.) definuje kvantitativní a kvalitativní výzkumy takto: *"Zatímco kvantitativní výzkum se zabývá stabilizovanými jevy a jejich vzájemnými odhadnutelnými poměry, kvalitativní výzkum zachycuje jevy v jejich dynamice a zejména v jejich podmínění. Kvalitativní výzkum se proto orientuje na pochopení smyslu jednajících sociální subjektů. Kvalitativní výzkum více odhaluje reálné souvislosti mezi jevy jako faktické závislosti a to pokud možno v jejich úplnosti. Cílem kvalitativního výzkumu není změření jednotlivých parametrů stanovených ukazatelů, ale vytváření adekvátního popisu nebo logické konstrukce celku sociálního a sociálně psychického jevu."* Význam kvalitativního výzkumu se však v literatuře liší, zatímco Surynek klade důraz především na odhalování neznámých skutečností, odhalování příčin jevů, struktury, jaké faktory mají největší vliv na strukturu a to vše prostřednictvím kvalitativního výzkumu.

Pavlica (2000) vidí přínosy kvalitativních metod jinde, a také jim přikládá rozdílnou úlohu, zmiňuje například, že kvalitativní metody bývají často spojovány s úvodní částí výzkumu a pomáhají výzkumníkovi se zorientovat v problematice a na základě těchto informací, je možné formulovat hypotézy a následně použít kvantitativní metody.

2.1.4 Písemné dotazování

Písemné dotazování je jedna z nejrozšířenějších metod dotazování. Podstata písemného dotazování je v tom, že respondent písemně odpovídá na otázky v dotazníku. Položky mohou být také formulované, aby k nim mohl respondent vyjádřit souhlas, nesouhlas, a to i s určením do jaké míry. Písemné dotazování je možné členit na anketu a dotazník, přičemž anketa je neadresně dotazovaná, zpravidla bývá také kratší a obsahuje méně otázek. Dotazník je součástí adresného dotazování, kdy je respondent tážán podobně jako u rozhovoru akorát písemnou formou Pavlica (2000).

Výhody: Je možné získat údaje od většího počtu respondentů než při rozhovorech, výsledky je možné kvantifikovat a dále zpracovávat statistickými postupy, ekonomické náklady nebývají tak vysoké, jako při rozhovorech, anonymní forma dotazníku by měla vézt k větší upřímnosti, respondent zpravidla nebývá tak moc ovlivněn tazatelem (Surynek, 2001).

Nevýhody: Největší z nevýhod dotazníku je jejich nízká návratnost, návratnost se dá zvýšit například přítomností zadavatele dotazníku nebo nezávislého odborníka, další z možností je respondenty v úvodu seznámit s cíli výzkumu a informovat je o důležitosti jejich participace. Další nevýhodou může být špatně zvolený počet alternativních odpovědí, kdy respondenti nenaleznou vhodnou odpověď, proto je nutné provádět pilotáž, při které se zjišťuje, zda li je výčet možných odpovědí dostatečný (Surynek, 2001).

2.1.5 Typy otázek

Uzavřené položky: Jedná se o otázky, u kterých jsou předem formulované možnosti odpovědí (Dvě a více), ze kterých respondent vybírá. Časté jsou otázky dichotomní, kdy se volí Ano / Ne nebo Souhlasím / Nesouhlasím (Pavlica 2000).

Otevřené položky: U těchto otázek nejsou žádné, předem formulované možnosti pro odpovědi. Respondent má možnost sám formulovat odpověď. Zde je možné hlouběji poznat daný problém. Problémem je však obtížnější zpracovávání těchto odpovědí, kdy se velmi obtížně kvantifikují jednotlivé odpovědi. Respondent může mít také problém správně formulovat svou odpověď a výsledkem může být přeskočení otázky.

Škálové položky: Obvykle tvoří soubory otázek zaměřených do tematických okruhů. Při sestavování stupnice je vhodné udržovat stupnici neměnnou během celého dotazníku.

Kontaktní položky: Objevují se na začátku dotazníku, jedná se o jednodušší otázky, které pomáhají navázat kontakt s respondentem.

Identifikační položky: Bez informací získaných pomocí identifikačních otázek by nebylo možné následně členit a analyzovat získané odpovědi. Klasické identifikační otázky se týkají například pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, příjmu a podobně. V případě obchodního průzkumu je možné zaměřit identifikační otázky na zkoumaný podnik, například na výši obratu, právní formu, počet zaměstnanců. Identifikační otázky by měly být umístěny na konci dotazníku.

2.1.6 Struktura dotazníku

Dotazníky by měly začínat úvodními instrukcemi, kde se nejenom vysvětluje, jak odpovídat na otázky, ale především se respondentům vysvětluje důvod, proč je jim tento dotazník předkládám, a proč by ho měli vyplnit. Respondenti by měli být ujištěni, že získané údaje nebudou zneužity a zároveň je jim třeba sdělit, kde naleznou výsledky výzkumu. V úvodní části dotazníku se vyskytují kontaktní otázky.

2.1.7 Hypotézy

Formulace hypotéz dle Pavlicy (2000) je možná teprve po hlubším prozkoumání dané problematiky, kdy již jsou pochopeny klíčové proměnné, se kterými se bude dále pracovat. Ověřování hypotéz tvoří dle Pavlicy také jádro kvantitativního výzkumu (kromě mapujícího výzkumu, což je jediný druh výzkumu, kdy se hypotézy netvoří). Formulace hypotéz však nezačíná až po studiu sekundárních dat, ale probíhá souběžně s formulací zkoumaného problému, už od počáteční fáze zkoumání sekundárních dat je nutné začít s vytvářením základní hypotézy, která vyjadřuje cíl, ke kterému se badatel snaží dostat. „*Hypotéza představuje předběžné tvrzení, představu o vztahu mezi zkoumanými proměnnými.*“ (Pavlica, 2000, s. 92.) Hypotéza je tedy výrok, který předpokládá vazby mezi určitými jevy. Hypotézy by měly být formulovány jako výrok o vztahu mezi proměnnými ve formě oznamovací věty. Hypotézy by měly být formulovány stručně, jednoznačně, logicky a jednoduše, celý výzkum musí být směřován směrem k ověření hypotézy, která musí být výzkumem ověřitelná. Hypotézy by neměly být formulovány jako definice nebo neurčitá tvrzení.

2.2 Shromažďování dat

Pro analýzu metod a technik strategického řízení v malých a středních podnicích převážně v Moravskoslezském kraji nebyla nalezena sekundární data a proto byla využita data primární. Primární data byla získána na základě písemného dotazování formou dotazníku. Dotazník byl rozeslán podnikům, které jsou členy Hospodářské komory Moravskoslezského kraje. Rozesláno bylo 370 dotazníků a návratnost byla 73 dotazníků tedy zhruba 20%. Před provedením samotného výzkumu byla provedena pilotáž.

2.2.1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu bylo sledování využívání a osvědčenost metod strategického řízení v MSP v Moravskoslezském kraji. Cílem však nebylo zjistit pouze jednotlivé metody a jejich využívání a osvědčení, ale také určit faktory okolního prostředí, které působí na MSP a také intenzitu s jakou na podniky působí.

2.2.2 Formulace hypotéz

1. Čím je větší podnik, tím více nástrojů strategického řízení bude využívat.

Na základě studia sekundárních dat *Management Tools & Trends 2013*, kde je zmíněn rostoucí počet nástrojů u větších firem byla formulována tato hypotéza. Ve zmíněné zprávě bylo u malých podniků využíváno průměrně 5,5, u středních 6,8 a u velkých 9,2 nástroje. Cílem této hypotézy je tedy potvrdit, jestli se u zvětšujících podniků bude využívat více nástrojů, tedy jestli bude rostoucí tvar výsledné křivky.

2. V období krize začalo více než 50% podniků intenzivněji využívat nástroje strategického řízení.

Aktivní využívání nástrojů strategického řízení jak uvádějí (Johnson, Scholes a Whittington, 2008) pomáhá odhalovat trendy a snižovat nejistotu, ve které se podniky nacházejí, právě proto se dá předpokládat, že v období krize začnou podniky využívat intenzivněji nástroje strategického řízení. Cílem této hypotézy je tedy zjistit, jestli u zkoumaných podniků došlo k intenzivnějšímu využívání nástrojů strategického řízení.

3 Popis metod strategického řízení

3.1 Strategické řízení

Strategické řízení je obecně považováno za oblast řízení zaměřenou především na dlouhodobé plánování a směřování organizace. V organizacích má pomáhat určovat řád a přispívat k tomu, aby se věci neděly nahodile, nýbrž podle plánovaných záměrů. V dnešní době se nacházíme v ekonomice, která je velmi dynamická a rychle se vyvíjející, jednotlivé obory jsou vzájemně silně provázány a silně se ovlivňují. Taková ekonomická situace, kdy změny v jednom oboru mohou mít významný vliv i na jiné obory, ještě více přispívá k zvýšenému stupni nejistoty, kterému čelí podnikatelské, ale i nepodnikatelské subjekty. Pro převažující většinu lidí a také podniků je nejistota a riziko vnímána negativně a mají tendenci se ho pokusit snížit nebo se proti němu jinak bránit. Strategické řízení a jeho nástroje mohou být jedním ze způsobů jak toho docílit.

Samotná definice strategického řízení není jednotná a liší se, například Mallya (2007, s. 17.) definuje strategické řízení takto: *"Jednoduše řečeno, strategie může být definována jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činností. Nicméně, strategie může mít různé významy pro různé lidi."* Mallya tedy vidí strategické řízení jako prostředek pro dosahování cílů organizace.

Strategickým řízením se zabývají i mnozí další autoři, například Grasseová (2012, s. 16.) definuje strategické řízení takto: *"Strategické řízení je realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí."*

Strategické řízení je tedy proces, pomocí kterého se vrcholoví manažeři nebo jiní vedoucí pracovníci se snaží dosáhnout poslání a cílů organizací, zároveň jsou limitováni zdroji organizace ať už materiálními, lidskými či finančními, a ovlivňování vnějším prostředím, ve kterém se organizace nachází.

3.1.1 Strategické řízení vs. strategie

Velmi často slyšíme pojmy **strategické řízení** a **strategie**, tyto pojmy nejsou synonymy, přesto jsou brány stejně a pokládány za synonyma. V posledních letech je patrná snaha o sjednocení těchto pojmů. Při hledání rozdílů mezi těmito pojmy Schendela (1994) tvrdí, že: "*Strategické řízení je pojmenováním akademického oboru studií, kdežto strategie je hlavním tématem studií*". Nabízí se tedy terminologická analogie s pojmy ekonomie a ekonomika Mallya (2007, s. 25.).

3.1.2 Související pojmy

V souvislosti s pojmem strategie a strategické řízení se objevují i mnohé další související pojmy. Manažeři, stejně jako studenti managementu by měli být obeznámeni s těmito pojmy a jejich významem. V některých organizacích, kde je na tyto pojmy kladen důraz, mohou být explicitně jednotlivé pojmy popsány, není to však pravidlem, v organizacích se mnohdy vyskytují pouze implicitně, a proto se dají pouze odvodit z toho, co organizace dělá a jak se chová (Johnson, Scholes a Whittington, 2008, s. 13.).

Mise (Mission): Jedná se o obecný smysl organizace, který je v ideálním případě v souladu s hodnotami a očekáváním hlavních zájmových skupin. Johnson, Scholes a Whittington (2008) uvádějí vždy osobní příklady, které se vztahují přímo k lidem, jelikož tyto pojmy nemusí být použity pouze ve firmách, ale také v osobním životě, příkladem mise může být: Být vzdělaný a úspěšný (Johnson, Scholes a Whittington, 2008).

Vize nebo strategický záměr (A vision or strategic intent): Jedná se o požadovaný cílový stav organizace, jedná se o touhu, kolem které se vedoucí pracovník snaží zaměřit pozornost a úsilí členů organizace. Osobním příkladem může být: Vykonat státní závěrečnou zkoušku (Johnson, Scholes a Whittington, 2008).

Cíl (Goal): Obvykle se slovem cíl rozumí obecný směr, který je v souladu s misí organizace. Osobním příkladem může být: Naučit se okruh otázek z obecné ekonomie (Johnson, Scholes a Whittington, 2008).

Úkol (Objective): Jedná se o pokud možno kvantifikativně upřesněný cíl, podstatné je hlavně, že se jedná o upřesnění cíle. Osobním příkladem může být: Do 15. dubna mít napsanou diplomovou práci a do 10. května umět otázky ke státnicím (Johnson, Scholes a Whittington, 2008).

Strategická kapacita (Strategic capability): Je pojem, který se pojí se zdroji a kompetencemi, které organizace využívá k zajištění hodnoty pro zákazníky nebo odběratele. Jedinečné zdroje a klíčové kompetence jsou základem pro získání konkurenční výhody a k odlišení od konkurence. Příkladem z osobního života může být: Blízkost knihovny, vlastnictví zápisků ke zkoušce (Johnson, Scholes a Whittington, 2008)

Obchodní model (Business model): V obchodním modelu jsou popsány produktové řady, služby, způsob sdělování informací a úlohy zainteresovaných stran. Za příklad je možno použít klasický lineární tok výrobků od výrobců součástek, přes výrobu samotného produktu k distributorům a prostřednictvím prodejců ke konečným zákazníkům. Ovšem informace mohou proudit od výrobce přímo ke konečným zákazníkům, například prostřednictvím reklam nebo je naopak možné získávat informace prostřednictvím průzkumu trhu. Osobním příkladem pro obchodní model může být: Domluvit se s ostatními spolužáky a využít skupinové učení u nejobtížnějších otázek (Johnson, Scholes a Whittington, 2008)

Strategická kontrola (Strategic control): Jedná se o sledování plnění strategie a plnění cílů a úkolů. Strategická kontrola se skládá ze dvou kroků, ohodnocení účinnosti strategie a jednotlivých činností, a pokud je to nutné upravit strategii nebo činnosti. Za příklad z osobního života může být považováno: Průběžné zkoušení se spolužáky, kdy se zjistí, zdali umíme probranou látku, v případě že ne, tak se provede zopakování dané látky (Johnson, Scholes a Whittington, 2008).

3.2 Vývoj strategického řízení

O strategickém řízení v prostředí organizací se začíná hovořit ve 40. letech 20. a strategický management jako disciplína se poprvé objevuje v 50. a 60. letech 20. století. Až do této doby byl pojem strategie spojen téměř výhradně s vojenskými termíny. Zajímavý je fakt, že ve vojenství bylo pojmem strategie označováno něco, co se dělo mimo dohled nepřítele a k čemu docházelo ještě před spatřením nepřítele, tímto se tento pojem lišil od taktiky, která zahrnovala okamžitý střet, který nastal tváří v tvář nepříтели. Je zde tedy možné pozorovat určitou analogii také s podnikovou praxí, kde vidíme podobné rozdělení na strategické, taktické a operativní řízení (Mallya, 2007).

Strategické řízení se začalo vyučovat na univerzitách jako je Harvard v 60. letech, první kurzy byly zaměřeny na činnosti manažera a jeho práci, byly převzaty z obchodních oborů. Kurzy byly zaměřeny především na zkušenostech z praxe a na využívání zdravého

rozumu při řízení, styl učení byl zaměřen na konkrétní případové studie a byly pokládány otázky typu: „Co byste dělali vy na místě vedoucích pracovníků?“ (Johnson, Scholes a Whittington, 2008).

První představitelé čerpali z textů zaměřených na strategii, které se objevily již před tisíci lety v dílech mnoha myslitelů, velmi často je uváděn například Sun-Tzu. Mezi nejvlivnější z představitelů se řadí například Alfred Chandler, Philip Selznick, Igor Ansoff a Peter Drucker. Etapy vývoje strategického řízení shrnul do čtyř koncepcí Richard Whittington v roce 1993. Zároveň také zmínil předpoklady, které vedly k jednotlivým koncepcím, jednalo se o tyto koncepce: Klasická škola strategie v šedesátých letech, Procesní přístupy v sedmdesátých letech, Evoluční přístupy v osmdesátých letech a Systémový přístup v devadesátých letech (Mallya, 2007).

3.2.1 Klasická škola strategie v šedesátých letech

Tato strategie je úzce spojena právě s armádou, je možné ji pozorovat například v hierarchickém uspořádání, i když v čele již není generál nebo někdo jiný s vysokou hodností. Dochází však také ke změně tohoto prostředí, v roce 1962 přichází profesor Alfred Chandler z Harvardské univerzity s konceptem "struktura následuje strategii". Tento princip znamená, že nejprve je nutné v organizacích formulovat strategii, ze které se následně vychází při výběru vhodné organizační struktury a poté probíhá realizace, dochází tedy ke spojení strategického plánování a organizační formy (Mallya, 2007).

Na Alfreda Chandlera navázal také Igor Ansoff v roce 1965. Na základě svých pracovních zkušeností se strategickým plánováním určil pro management firem pět výběrů, kterými by se měl management zabývat. Synergie generovaná kombinací kompetencí firmy, směr a míra změny šíře (zavedení nových produktů), konkurenční výhody firmy v daném tržním prostředí, šíře daného trhu (výrobky/služby, které jsou nabízeny), dostatek kompetencí prostřednictvím rozhodnutí vyrábět/koupit (Mallya, 2007).

Strategický management se zaměřuje především na maximální návratnost investic, používané metody jsou SWOT analýza, ansofova matice a kvantitativní modely, z ukazatelů je největší význam přisuzován Dupontovu pyramidálnímu rozkladu a návratnosti investic (Fotr, 2012).

3.2.2 Procesní přístupy v sedmdesátých letech

Období po 2. Světové válce se vyznačuje zrychleným vývojem, který se projevuje ve všech oblastech, čehož jsme svědky i dnes. V 70. letech docházelo v oblasti ekonomických subjektů především ke změnám v těchto následujících oblastech. Vedoucí podnikatelské subjekty se zaměřovaly především na výrobkovou a geografickou diverzifikaci. Období 70. let je také možno charakterizovat růstem globalizace a rozvojem nových technologií, zejména komunikačních a informačních, v tomto období zároveň docházelo ke vzniku konzultačních společností jako je BCG nebo McKinsey. Globalizace se neprojevovala pouze distribucí zboží na nové zahraniční trhy, ale také postupným přesunem výrobních kapacit směrem do zemí, kde se následně dané produkty distribuovaly. Všechny tyto faktory vedly dle Mallya (2007) ke změnám, které vyžadovaly po organizacích multidimenzionální strategické plánování, důvodem byla především potřeba řešit odlišnosti jednotlivých výrobků a trhů, na kterých se prodávaly.

Mallya (2007, s. 23.) definuje procesní přístup takto: *"Procesní pohled na podnik vyžaduje organizaci ve smyslu spojení individuí, každé z nich pak do organizace přináší svůj vlastní názor a poznání problému ze svého hlediska. Pro tyto odborníky je strategie nepřetržitý proces vyjednávání, protože racionální ekonom je fikcí. Lidé jsou racionální pouze někdy."*

Zastánci procesní strategie Harfield a Hamilton zároveň strategii nechápou pouze jako sled určitých činností, ale také jako cestu k uspořádání chaosu ve světě. Strategie jsou dle nich často nepředvídatelné a jejich působení je možné pochopit až při pohledu zpět (Mallya, 2007).

Fotr (2012) charakterizuje procesní přístupy jako aplikaci podnikatelských přístupů do organizační struktury firmy, diverzifikaci (výrobkovou, teritoriální), a také upozorňuje na nástup globalizace. Kromě výše zmíněných metod jako BCG matice nebo McKinseyho 7S je také kladen důraz na snižování nákladů a jejich členění. Z hodnotících ukazatelů zmiňuje ukazatele zaměřené na poměr cena / vlastní kapitál nebo výnosnost na jednu akcii.

3.2.3 Evoluční přístupy v osmdesátých letech

Období 80. let je možno charakterizovat jako Japonskou výzvu. V tomto období se do popředí dostává japonský styl a manažeři z celého světa, především ti v USA se inspirovali Japonskem, a snažili se použít tyto postupy ve svých podnicích. Japonské řízení se v oblasti hierarchie vyznačovalo menším počtem stupňů management, pro oblast výroby byly

využívány výrobní týmy, a byl kladen důraz na snížení zmetkovosti. V USA byla patrná snaha přiblížit management blíže zákazníkovi. Jak dále uvádí Mallya(2007), v USA došlo u mnoha firem k výrazné redukci managementu a také výrobních zaměstnanců, přesto se však zjistilo, že je možné dosáhnout stejné výroby i s menším počtem zaměstnanců. Dále Mallya(2007) zmiňuje za podstatný další rozvoj výpočetní techniky a telekomunikací, tyto faktory umožnily vrcholnému managementu lépe pochopit co se děje ve výrobě nebo na odbytišti, a to prakticky v reálném čase. Došlo také k daleko větším možnostem při práci se zásobami a ve skladech díky zavedení čarového kódu. To umožnilo řídit i větší organizace daleko účinněji. Pro 80. léta a oblast nástrojů managementu je nutné zmínit model pěti konkurenčních sil, které ovlivňují podnikání od Michaela Portera (Mallya, 2007).

Fotr (2012) uvádí u evolučního přístupu taktéž orientaci na zákazníka a prioritní působení na trhu. Jako další uvádí zaměření na kvalitu a produktivitu a vnímání tržních vlivů, jako používané metody u evolučního přístupu uvádí reengineering a Porterův model. Za klíčové ukazatele hodnotící úspěšnost jsou považovány poměry tržní k účetní hodnotě, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita čistých aktiv.

3.2.4 Systémové přístupy v devadesátých letech

Oproti předcházejícím přístupům se přístupy let 90. rozšiřují o hledisko sociálního prostředí. Významný představitel významu sociálního prostředí Granovetter tvrdí: "Ekonomická aktivita nemůže být umístěna v samostatné sféře neosobní finanční kalkulace, nýbrž ve společenském prostředí.“ Zároveň je zdůrazňován vliv sociálních vztahů, státu, rodiny a profese, které působí na ekonomické aktivity (Mallya, 2007, s. 24.).

Whittington se domnívá, že růstem zahraničního obchodu mezi zeměmi narůstá na významu vliv historických a společenských rozdílů. Dále také uvádí, že je nutné uvádět strategické představy do jejich specifického kulturního podtextu (Mallya, 2007).

S významem sociálního prostředí se pracovalo dále a model byl rozvíjen. Huff uvádí: "Sociálně konstruktivistický pohled svědčí o tom, že dané normy mají vedoucí strategie nikoli kognitivního, nýbrž kulturního charakteru (Mallya, 2007, s. 24.).

Fotr (2012) také zmiňuje významný vliv sociálního prostředí na podniky a ekonomické chování vidí pouze jako součást širší sítě sociálních vztahů. Podniky se zaměřují na efektivní produkci, chování a postoje zaměstnanců a také se zaměřují na učící se organizace. Těchto cílů je dosahováno prostřednictvím posilování kultury firmy a rozvíjí se

také teorie organizace. Hodnotícími ukazateli jsou ekonomická přidaná hodnota, hodnota přidaná trhem, rentabilita investic z peněžního toku a zisková marže.

3.2.5 Novodobý výklad strategického managementu

Mallya (2007, s. 25.) zmiňuje v tomto období prominenci strategického řízení a strategie. V roce 1985 Chaffe tvrdila, že: „*Strategie je vícerozměrná a závislá na konkrétním stavu.*“ Toto tvrzení bylo konfrontováno hned ze tří konfliktních směrů. Těmito směry byly lineární model, adaptivní model a interpretační model. Lineární model se zaměřuje na plánování cílů, vytváří strategické plány, kterých se má dosáhnout, zároveň jsou dány i postupy jak těchto cílů dosáhnout, cíle a způsoby dosažení těchto cílů jsou tedy výsledkem strategického rozhodnutí. Adaptivní model se vyznačuje neustálým porovnáváním vnitřní situace v podniku s jejím vnějším okolím, hledá se shoda mezi příležitostmi a ohroženími podniku. Interpretační model je orientován na sociální a kulturní aspekty organizací, strategie je sdělována pomocí metafor a má motivovat zainteresované skupiny v souladu s cíli organizace.

Fotr (2012) označuje novodobý přístup za přístup komplexní, ve kterém se strategické řízení mění, je komplexní a probíhá ve více úrovních řízení, zároveň se v popředí objevují zájmy vlastníků. Komplexní přístup by měl být zaměřen na zajištění konkurenceschopnosti podniku v globálním prostředí a podporovat růst hodnoty podniku. Metodami jak toho dosáhnout jsou hodnotově: zaměřený management nebo portfoliové řízení zdrojů. Sledovanými ukazateli pak jsou peněžní toky, balanced scorecard, celkové příjmy vlastníků, hodnota pro zájmové skupiny.

Tab. č. 3.2.5. Vývoj strategického řízení

	Hlavní myšlenka	Cíl	Metody
60. léta – klasická škola	V čele manažer, který rozhoduje	Vytvoření SWOT analýzy (Andrews)	Vytvoření Ansoffovy matice
70. léta – procesní přístup	Propojenost jednotlivých oddělení a vzájemná kooperace	Výrobní a geografická diverzifikace	BCG matice
80. léta – evoluční přístup	Evoluční (Smithův) pohled na konkurenci (trhy myslí za manažery)	Přiblížit se zákazníkovi, zvýšit kvalitu produkce	Modely řízení kvality + Porterův pětifaktorový model
90. léta – systémový přístup	Rozšíření strategického managementu o osobní přístup	Zvýšit efektivitu produkce	Tvorba vnitropodnikových kultur
Současnost – novodobý přístup	Sjednocení pojmu strategického řízení a strategie	Zvýšit praktickou aplikaci teoretického konceptu	Strategický výzkum

Zdroj: Mallya (2007, s. 26.)

3.2.6 Pohledy na strategii

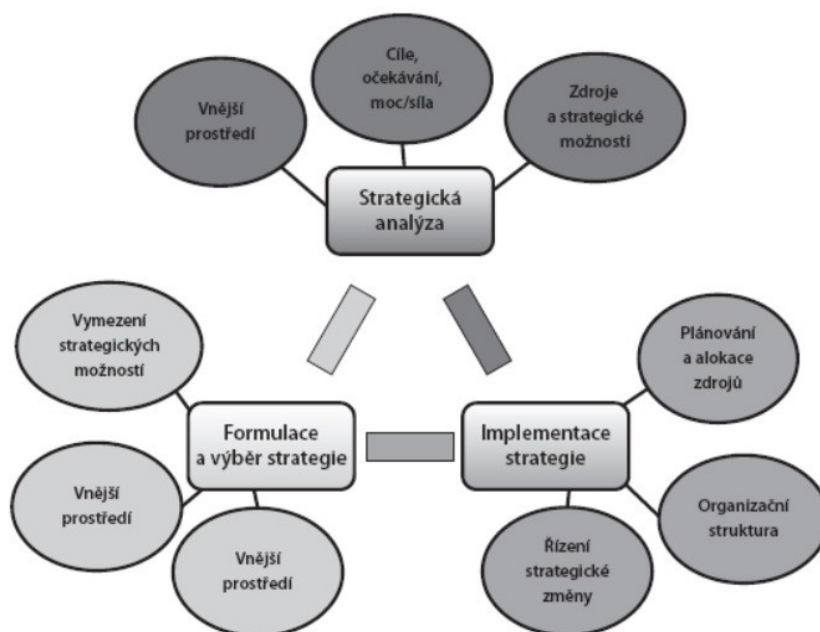
Jak popisuje (Johnson, Scholes a Whittington, 2008), pohledy na to, jak by měla být strategie chápána, rozvíjena a implementována nejsou jednotné. Jednotlivé pohledy jsou zde popsány, vidět však strategii pouze jedním pohledem by nebylo správné, jelikož by nebylo možné zachytit všechny souvislosti. Je proto důležité, využívat za účelem získání komplexního pohledu všechny tyto tři pohledy, jedině tak je možné získat komplexní přehled.

Strategie jako plán: Tento pohled vidí strategii jako logický proces, ve kterém jsou jednotlivé síly a omezení organizace pomocí analytických a hodnotících technik důkladně zhodnoceny, a na základě tohoto zhodnocení je pak sestaven jasný strategický směr. Strategie jako plán tedy vytváří podmínky, ve kterých vzniká pečlivě plánovaná implementace strategie. Strategie jako plán je tradičně vnímána jako hlavní odpovědnost top managementu. Tento pohled na strategii je nejběžnější (Johnson, Scholes a Whittington, 2008).

Strategie jako zkušenost: Pohled, který vidí strategii jako zkušenost tvrdí, že strategie organizace bývá odvozována na základě adaptací dřívějších strategií ovlivněných zkušenostmi manažerů a ostatních zaměstnanců. Tento pohled je silně ovlivňován předpokladem, že způsoby, jak postupovat v organizaci jsou již vloženy do kultury organizace, která se jimi řídí. V případě že se vyskytnou rozdílné názory na strategii, nebudou rozhodnuty čistě analytickými nástroji, ale také na základě vyjednávání. Tento pohled je zaměřen na pokračování v tom, co se již dříve osvědčilo (Johnson, Scholes a Whittington, 2008).

Strategie jako nápady: Předchozí přístupy nevysvětlovaly inovace, a odkud inovační nápady pochází. Pohled na strategii z hlediska nových nápadů zdůrazňuje důležitost rozmanitosti uvnitř a vně organizace, což může potenciálně přinášet nové nápady. Strategie zde není viděna jako plánovaná od top managementu, ale spíše jako vznikající uvnitř a v okolí organizace, zatímco se lidé snaží vyrovnat s nejistotou a změnami prostředí během plnění svých každodenních povinností. Od top managementu je očekáváno, že zajistí rámec a podmínky, ve kterých se dále funguje a vzniká budoucí strategie podniku. Nové nápady se objeví, avšak budou konfrontovány se zbylými dvěma pohledy na strategii (Johnson, Scholes a Whittington, 2008).

Obr. č. 3.2.6. Proces strategického řízení dle Johnsona a Scholese (1988)



Zdroj: Grasseová (s. 18. 2012)

3.3 Fáze strategického řízení

Strategické řízení bylo mnohokrát definováno jako určitý proces, čili jako nějaká posloupnost jednotlivých činností. Tradiční přístup k tomuto procesu se charakterizuje jako řízení firmy plánovaným procesem dle jasně dané posloupnosti kroků, založené na stanovených cílech, analýzách, různých alternativ a jejich implementaci. Malllya (2007) strategii nechápe pouze jako výsledek procesu řízení, ale jako výsledek procesu na základě zkušenosti vedení, citlivosti na změny daného prostředí a znalosti trhu. Velký význam klade především na lidi, schopnosti vůdcovství, technologii a procesy. Přestože Malllya nepovažuje proces strategického řízení pouze za posloupnost jednotlivých kroků, dělí jej do pěti fází: 1. identifikace mise, vize a poslání organizace, 2. analýzy okolí organizace, 3. formulování strategie, 4. implementace, 5. posouzení dané strategie.

Grasseová (2012) doporučuje, aby si každý manažer vypracoval vlastní systém, jak provádět strategické řízení, popřípadě aby každá organizace přizpůsobila strategické řízení svým možnostem, sestavila přesto také klíčové činnosti procesu řízení: 1. strategická analýza 2. nastavení strategického směru, 3. plánování akcí.

Strategická analýza: Zabývá se jednak hodnocením vnějšího politického, ekonomického, sociálního, technologického (PESTLE analýza) prostředí organizace zaměřuje

se také na hybné síly v odvětví (Porterova analýza 5 sil), součástí je také vnitřní analýza organizace (hodnocení portfolia, analýza hodnotových řetězců, analýza hlavních procesů). Pro celkové posouzení organizace bývají používány metody EFQM nebo populární SWOT analýza. Strategická analýza je klíčovou součástí strategického řízení.

Nastavení strategického směru: Spočívá v zjištění klíčových témat organizace, a nalezení příležitostí. To znamená nalezení strategických cílů (strategický cíl je cíl obecný, kde není přesně stanoveno, jak daného cíle dosáhnout) a specifických cílů (kde se rozpracovávají strategické cíle do konkrétnějších dílčích cílů, které obsahují milníky pro dosažení strategických cílů, je vhodné, aby specifické cíle splňovaly kritéria SMART pro stanovení cílů). Někdy dochází v průběhu stanovování specifických cílů k redefinici filozofie podniku, přesněji jde o úpravu poslání a mise podnik.

Plánování akcí: Při plánování akcí se dále pracuje se specifickými cíli, které se rozpracovávají do podoby opatření (konkrétních akcí, projektů). Zde je již přesně stanoveno, kdo zodpovídá za jaký úkol, a do kdy má být úkol splněn. Graseova (2012, s. uvádí: "Zjednodušeně řečeno, u každého specifického cíle je stanoveno ve vazbě na jeho dosažení JAK, KDE, KDY, KDO a S ČÍM."

3.4 Úrovně řízení z hlediska hierarchie

3.4.1 Celopodniková strategie (Corporate strategy)

Celopodniková strategie zachycuje podnik jako celek, týká se klíčových rozhodnutí podniku, jako jsou rozhodnutí týkající se rozdělení disponibilního kapitálu podniku, směru, kterým se podnik bude ubírat, vstupu na nové trhy, významné akvizice apod. Úroveň celopodnikové strategie má tři dimenze, které musí být v souladu: strategie SBU, funkční strategie a procesní strategie (Fotr, 2012).

3.4.2 Strategie SBU (Business strategy)

SBU je strategická podnikatelská jednotka, je to část podniku vnitřně seskupená, může se jednat například o divizi. Pro takovéto jednotky existují samostatné trhy, mají vlastní zdroje a jejich management stanovuje své vlastní cíle a strategie na jejich dosažení. SBU jsou schopny pružněji reagovat na potřeby trhu a jeho vývoj. Strategický plán SBU je zpracováván v každé SBU samostatně ovšem na základě celopodnikových cílů (Fotr, 2012).

3.4.3 Funkční strategie (Operational strategy)

Funkční strategií se rozumí rozpracovaná podnikatelská strategie. Jedná se o soubor konkrétních a specifických operací, které určují průběh dílčích procesů. Funkční strategie je realizována prostřednictvím taktického a operačního řízení, příkladem může být personální politika, marketingové činnosti, zabezpečení financování atd. (Fotr, 2012).

3.4.4 Procesní strategie (Process strategy)

Firemních cílů je možno dosáhnout pouze prostřednictvím jednotlivých procesů. Za plnění jednotlivých aktivit jsou zodpovědní operační manažeři. Při formulaci strategických záměrů je nutné přihlížet na procesy v podniku, jejich silné a slabé stránky a jejich skutečné možnosti plnění. Pokud se při stanovování strategických cílů nepřihlíží na jednotlivé procesy, výsledkem může být neúspěch podnikové strategie. Prostředkem pro skloubení cílů je balanced scorecard (Fotr, 2012).

„Předpokladem úspěšnosti strategie na všech úrovních je, aby se všichni zaměstnanci ve firmě ztotožnili s definovanými cíli a sdíleli společné hodnoty. Úspěšná strategie vykazuje obvykle tyto charakteristiky:

- Má podporu vrcholového vedení
- Je pochopitelná pro všechny zaměstnance
- Je flexibilní
- Podporuje rozhodování o alokaci zdrojů
- Motivuje zaměstnance
- Je koncepční
- Podmiňuje růst hodnoty firmy“ (Fotr, 2012, str. 31.)

3.5 Specifika strategického managementu malých firem

3.5.1 Definice MSP

Kritéria pro členění firem se ve světě liší, v České republice se stejně jako v ostatních státech Evropské unie podniky člení v závislosti na počtu zaměstnanců, ročním obratu a sumy roční rozvahy. Za střední podnik se považuje podnik, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, jehož roční obrat nepřesáhne 50 mil EUR nebo suma rozvahy nepřesahuje 43 mil EUR. Za malý podnik se považuje podnik, který zaměstnává méně než 50 zaměstnanců, s obratem nebo sumou rozvahy nižší než 10 mil EUR. Drobní podnikatelé jsou definováni

jako zaměstnavatelé maximálně 10 zaměstnanců, jejichž roční obrat nebo roční suma rozvahy nepřesáhne 2 mil. EUR. (CZECHINVEST. *Definice malého a středního podnikatele* (19. 3. 2014) Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>)

3.5.2 Charakteristiky MSP v České republice

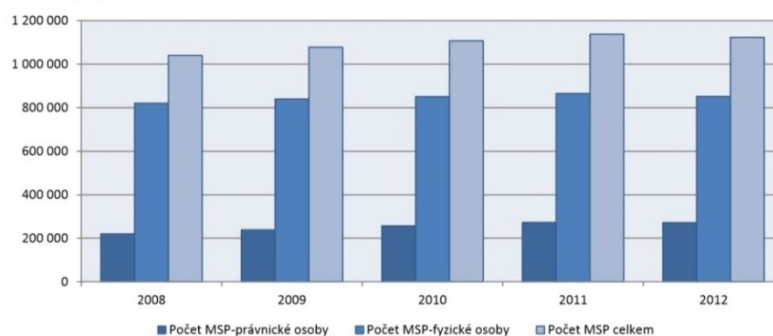
Malé a střední podniky mají velmi významný vliv na ekonomiku České republiky, k 31. 12. 2012 vykonávalo (dle ČSU) podnikatelskou činnost na území České republiky celkem 1 122 511 právnických a fyzických osob s počtem zaměstnanců 0 – 249, z toho fyzických osob bylo 851 178 a osob právnických 271 333. V roce 2012 došlo oproti roku 2011 k poklesu celkového počtu subjektů o 14 928 podniků. Celkový počet lidí zaměstnaných v MSP je 1,786 mil. zaměstnanců, což představuje 60,88% všech pracovníků, pro porovnání například v Německu je podíl zaměstnanců v MSP zhruba 70%. V roce 2012 tvořil podíl MSP na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů 99,86%. Z hlediska ostatních makroekonomických ukazatelů se MSP podílí na HDP z 36,2%, podíl přidané hodnoty v roce 2012 činil 53,81%. (EDUKOL. *Zpráva o vývoji MSP v roce 2012* (19. 3. 2014) Dostupné z: http://www.edukol.cz/publikace/zprava_o_vyvoji_msp_v_roce_2012.pdf)

Následující grafy dokládají vývoj počtu MSP v České republice, je možné vidět, že mezi lety 2008 – 2012 nedošlo k výrazným změnám v počtu podniků, stejně tak jako se nezměnil ani poměr mezi fyzickými a právnickými osobami. Výraznější změnu je možné vidět v počtu lidí zaměstnaných v MSP, mezi lety 2008 a 2012 kdy došlo k poklesu počtu zaměstnanců v MSP o 185 tis. lidí, příčin může být několik, nepříznivý vývoj ekonomiky, vysoká cena práce, zejména odvody na zaměstnance, které vedou k využívání „Schwarz systém“.

Obr. č. 3.5.2. Vývoj počtu malých a středních podniků v ČR

Vývoj počtu malých a středních podniků v ČR

Graf č. 1: Vývoj aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2008 - 2012

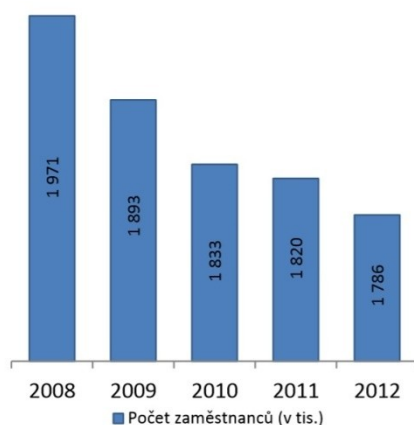


Zdroj: ČSÚ

Zdroj: www.edukol.cz/publikace/zprava_o_vyvoji_msp_v_roce_2012.pdf

Obr. č. 3.5.2.1. Vývoj počtu zaměstnanců v MSP v ČR

Graf č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2008 – 2012



Zdroj: www.edukol.cz/publikace/zprava_o_vyvoji_msp_v_roce_2012.pdf

3.5.3 Kontext strategického řízení v malých a středních firmách

Malé a střední podniky oproti velkým podnikům působí pravděpodobně pouze na jednom trhu nebo na omezeném množství trhů, také šíře jejich sortimentu se liší a je zpravidla užší. Z těchto důvodů rozsah jejich činností nedosahuje tak velkého strategického významu. Není příliš pravděpodobné, že budou MSP provádět samostatně komplexní průzkumy trhu, spíše se spoléhají na přímé vazby a zkušenosti s trhem, které mají výše postavení manažeři

nebo dokonce samotní zakladatelé, znalosti těchto lidí jsou právě proto velmi důležité. Velký vliv je tedy kladen právě na zkušenosti jednotlivých lidí, mnohdy se už nemusí jednat přímo o zakladatele, avšak odkaz zakladatele bývá velmi výrazný a zůstává v těchto podnicích. Odkaz zakladatele podniku má také významný vliv na složení nabízených produktů, což omezuje možnosti strategické volby trhu. Pokud podnik není specialistou na určitém konkrétním segmentu trhu, kde má vybudovanou silnou pozici, je předmětem silného tlaku konkurence, proto je pro podnik strategicky velmi významnou otázkou rozpoznat konkurenci a vybudovat konkurenční strategii. Dalším důležitým strategickým bodem pro MSP je nalezení příležitostí, které vyhovují zdrojům a možnostem podniku. MSP jsou také ve většině případů v soukromém vlastnictví, což velmi výrazně ovlivňuje jejich možnosti pro získání kapitálu. Podniky bývají významně závislé na bankách, proto je udržení příznivého vztahu s bankou strategickým úkolem pro podniky (Johnson, Scholes, Whittington, 2008).

MSP se svou podstatou liší od praxe velkých podniků, zde budou uvedeny výhody a nevýhody MSP ve srovnání s velkými podniky dle Novotný, Suchánek (2004) a Havlíček, Kašík (2005).

Výhody MSP jsou především: schopnost pružné reakce na změny, prostředí pro inovativnost, možnost vytváření nových pracovních příležitostí, schopnost lépe obstát při hospodářských cyklech. Pružnost se projevuje zejména rychlejšími reakcemi na změny na trhu, jelikož jsou k trhu blíže a mají s trhem přímý kontakt. MSP mají také poměrně jednoduché organizační struktury s jasnými vztahy. Často je také nejvýše postavený manažer zároveň vlastníkem, což vytváří silnější vztah k podniku (Novotný, Suchánek, 2004).

Mezi nevýhody MSP patří: nevýhody v oblasti získávání kvalifikovaných odborníků, jelikož MSP mnohdy nemohou konkurovat větším podnikům ať už v oblasti platu, nebo možnosti profesního růstu, který je v MSP obtížný, jelikož organizační struktura nenabízí mnoho úrovní, od zaměstnanců se zároveň očekává kvalifikace ve více oborech, je zde totiž běžná kumulace funkcí, například personalisty a účetního. MSP mají rovněž nevýhody v oblasti marketingu, kvůli omezeným finančním prostředkům nejsou schopny provádět důkladné marketingové průzkumy, ani nákladnou reklamní činnost (Havlíček, Kašík, 2005).

3.6 Popis metod strategického řízení

V odborné literatuře zabývající se problematikou strategického managementu, popřípadě strategického řízení je možno najít velké množství nástrojů strategického řízení,

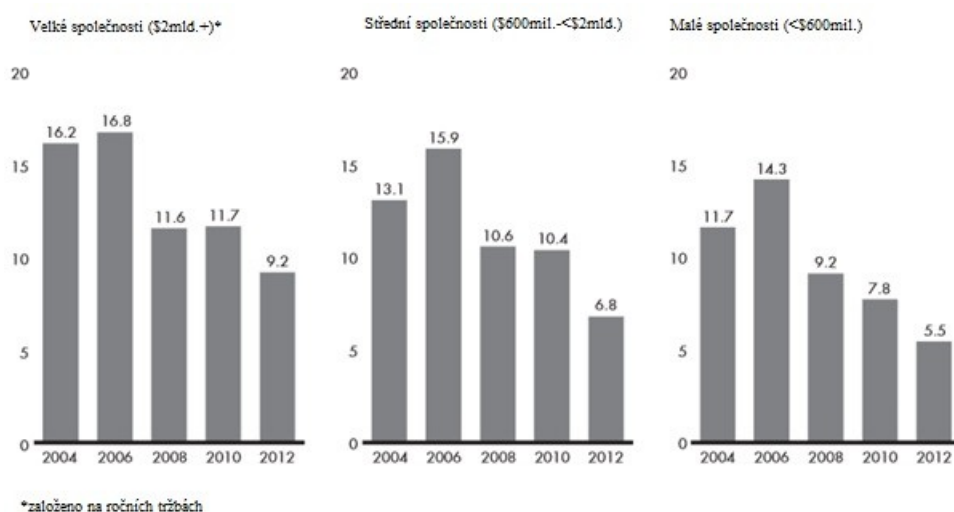
kteře mohou používat manažeři pro svou práci. Není však vždy jednoduché vybrat správný nástroj, jelikož se jednotlivé nástroje od sebe velmi liší, stejně tak jako se od sebe liší jednotlivé obory, podniky a situace, ve kterých se nacházejí. Dá se tedy říct, že porozumět jednotlivým nástrojům je pouze první krok, daleko důležitější, je správný výběr nástroje a jeho implementace do reality dané situace. Nástroje strategického řízení zároveň slouží pouze jako informační základna pro manažera a na základě jejich výsledků se rozhoduje.

Jednotlivé nástroje se neustále mění, než dojde k popisu jednotlivých metod, bude nastíněn trend, který je možno pozorovat v oblasti nástrojů strategického řízení, zároveň budou prezentovány výsledky ze studia sekundárních dat a popsány nejpoužívanější nástroje strategického řízení.

3.6.1 Vývoj využívání nástrojů strategického řízení

Množství používaných nástrojů strategického řízení se od roku 2006 neustále snižuje, pod touto zprávou se dá najít ještě i jiná zpráva, a to ta, že společnosti se více zaměřují na výběr jednotlivých nástrojů a metod, které dále používají. Neděje se tedy to, že by společnosti začaly okamžitě používat nejnovější nástroje strategického managementu a experimentovaly s jejich využíváním. Projevuje se tedy to, co mnohé poradenské společnosti již dříve doporučovaly a to najít správný nástroj a následně ho upravit pro potřeby dané společnosti a nikoliv obrácený přístup, kdy se vybere určitý nástroj a ten se následně používá bez ohledu na charakter společnosti, na kterou je aplikován. Výsledky jsou podobné u společností různých velikostí, i když větší společnosti používají v průměru větší počet nástrojů, jak je patrné z následujících grafů. V roce 2012 bylo u velkých společností s tržbami přes 2mld. USD použito v průměru 9,2 nástrojů, u středně velkých společností s tržbami od 600mil. do 2mld. USD se jednalo o 6,8 nástrojů a u malých společností do 600mil. USD se jednalo o 5,5 nástrojů. Vývoj od roku 2004 je patrný z následujících grafů. (BAIN, *Management Tools & Trends 2013* [online]. [15.3.2014]. Dostupné z: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf)

Obr. č. 3.6.1. Vývoj počtu využívaných nástrojů ve světě



Zdroj:

http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf

Je patrné, že u různě velkých firem dochází k stejnému jevu a tedy snížení počtu používaných strategických nástrojů. To však není jediný jev, který je možno vypořádat. Množství užívaných nástrojů se liší také geograficky, což je zapříčiněno rozdílnými cíli společností a také prostředím, ve kterém se nacházejí. Asijsko-Pacifický region společně se Severní Amerikou používaly nejvíce nástrojů v porovnání s ostatními regiony, v průměru šlo o 8,5 respektive 8,4 nástrojů, tato čísla se příliš nezměnila ani mezi lety 2010 a 2012. Nejméně nástrojů používaly společnosti z Latinské Ameriky, v průměru šlo o 5,3 nástrojů a u malých společností šlo pouze o 4 nástroje, tato čísla jsou pod průměrem v porovnání s ostatními částmi světa. Pro přiblížení rozdílností jednotlivých regionů slouží zjištění, jaká očekávání mají vedoucí pracovníci ve společnostech napříč světem. Například pouze polovina vedoucích pracovníků v Severo-amerických společnostech jsou optimisté ohledně zlepšení ekonomických podmínek pro jejich odvětví, což je pokles o 20 % oproti roku 2010. Pouze 43% respondentů z Evropy, Středního východu a Afriky vidí zlepšení ve svých odvětvích. Naproti tomu v Latinské Americe 80% a 67% z Asijsko-Pacifického regionu jsou optimisté ohledně svých odvětví. V těchto podmínkách se dnes společnosti nacházejí. (BAIN, *ManagementTools & Trends 2013* [15.3.2014]. Dostupné z: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf)

Nedochází však pouze ke změně v počtech používaných nástrojů, mění se také jednotlivé nástroje, které se používají, v průběhu dvaceti let sleduje společnost BAIN, která se

zaměřuje na oblast poradenství v oblasti managementu vývoj v četnosti využívání jednotlivých nástrojů strategického managementu, kromě sledování četnosti se sleduje také spokojenost s jednotlivými nástroji.

3.7 Nejvíce osvědčené nástroje ve světě

Každým rokem je poradenskou společností v oblasti strategického managementu Bain & Company sestavován žebříček nejčastěji užívaných a také nejvíce osvědčených nástrojů strategického managementu. Tento žebříček je sestavován již 20 let a slouží ke sledování trendu prostřednictvím dotazování celosvětově působících vedoucích pracovníků. V loňském roce 2013 se prvně objevily tyto nové nástroje: analýza velkých dat, Employee engagement surveys (sledování zapojení zaměstnanců), Complexity reduction (komplexní snižování) a Zero-based budgeting (rozpočet od nuly). Na prvních třech pozicích v četnosti užívání se objevily tyto nástroje: strategické plánování, customer relationship management a benchmarking.(BAIN, *Management Tools & Trends 2013*. [15.3.2014]. Dostupné z: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf)

3.8 Popis nejvíce osvědčených nástrojů ve světě

3.8.1 Strategic Planing (strategické plánování)

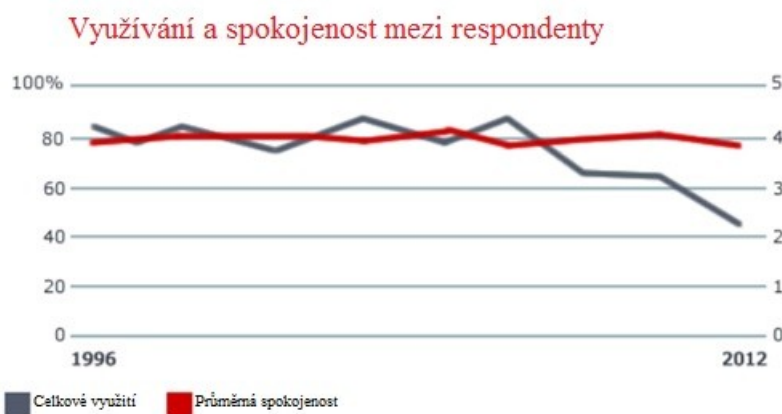
Jedná se o komplexní proces, pro určení toho, čím by se firma měla stát a jak lze nejlépe dosáhnout tohoto cíle. Při strategickém plánování se vyhodnocuje potenciál podniku a výslovně se propojují cíle podnikání k úkolům a zdrojům, které jsou potřebné k jejich dosažení. Strategické plánování nabízí systematický proces, při kterém se zodpovídají nejdůležitější otázky, kterým čelí management společnosti.

Společnosti používají strategické plánování k:

- Změně směru a výkonnosti podniku
- Podpoře politický citlivých diskuzí založených na faktech
- Tvorbě společného rámce pro rozhodování v organizaci
- Nastavení správných rámcových podmínek pro rozhodování v organizaci
- Naučit manažery získat lepší informace pro lepší rozhodování
- Zvýšit sebevědomí v obchodním duchu

Tento nástroj se v žebříčku objevuje již od roku 1996, od té doby vidíme, že se jeho využívání měnilo, v posledních letech vidíme poměrně výrazný pokles využívání tohoto nástroje, ovšem spokojenost s tímto nástrojem je i nadále vysoká.

Obr. č. 3.8.1. Využívání a spokojenost se strategickým plánováním



Zdroj: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-strategic-planning.aspx>

3.8.2 Customer relationship management (CRM)

Zajímavým nástrojem strategického managementu je Customer relationship management (CRM), tento nástroj se začal více využívat v polovině 90. let a do seznamu nejvíce používaných metod se dostal v roce 2000. Zákaznická loajalita bývá považována za jeden z klíčových faktorů úspěchu, dnes dvě třetiny společností tvrdí, že zaregistrovali snižující se loajalitu ke značce a také snižující se věrnost zákazníků. Jedním z faktorů, proč tomu tak je, je možnost snadšího porovnávání cen s cenami konkurence prostřednictvím internetu to vede ke dvěma jevům, tím prvním je ten, že tvorba cen je transparentnější, avšak také zákazníci si jednoduše mohou zvolit levnější alternativu u konkurence. Strach ze ztráty zákazníků se projevuje především ve velkých společnostech, kde 7 z 10 vedoucích pracovníků potvrdilo, že se obávají ztráty zákazníků, u středních a menších společností toto číslo bylo nižší, jelikož tuto skutečnost vidí jako příležitost získat „neloajální“ zákazníky větším společností. Tyto jevy vedou k tomu, že se společnosti ještě více zaměřují na vztahy se zákazníky. V roce 2010 se polovina řídicích pracovníků domnívala, že nedostatečná znalost zákazníka snižuje jejich výkonnost a věřili, že hlubší znalost zákazníka jim pomůže vybudovat si loajalitu. V roce 2000 byl tento nástroj na 15. místě v žebříčku a byl používán 35% respondentů. Společnosti se rozhodly se i nadále zaměřovat na využívání tohoto nástroje a jak využívání, tak spokojenost s touto metodou postupně rostla, v posledních letech je však

patrné, že ačkoliv je míra spokojenosti stále stejně vysoká, dochází k poklesu využívání tohoto nástroje.

Obr. č. 3.8.2. Využívání a spokojenost s CRM



Zdroj: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-customer-relationship-management.aspx>

3.8.3 Benchmarking

Nástroj benchmarking zlepšuje výkon společnosti tím, že nachází a používá nejlepší příklady z praxe ať už výroby nebo způsobů prodeje. Manažeři mohou porovnávat výsledky svých produktů nebo procesu s externě s těmi konkurenty, kteří jsou nejlepší nebo interně s nejlepšími procesy uvnitř firmy, které jsou podobné zkoumanému procesu. Cílem benchmarkingu je obecně najít příklady nadstandardních výkonů a porozumět procesům, které k nim vedou. Společnosti pak zlepšují svůj vlastní výkon přizpůsobováním těchto procesů do svých vlastních způsobů, důležité je, aby nedocházelo k pouhé imitaci, ale k inovaci těchto procesů, i na nejlepší procesy se vždy dá dívat kriticky a hledat další možnosti zlepšení.

Společnosti používají Benchmarking k:

- Zlepšení výkonu
- Pochopení členění nákladů
- Získání strategické výhody
- Zvýšení rychlosti učení organizace

Vidíme, že podobně jako u ostatních nástrojů strategického managementu, tak i u nástroje Benchmarkingu dochází k podobnému trendu. Od roku 1993, kdy se tento nástroj objevuje v žebříčku, docházelo k výkyvům v jeho využívání, ovšem spokojenost si stále

udržuje srovnatelnou úroveň. V posledních letech také u tohoto nástroje dochází k výraznému poklesu využívání tohoto nástroje.

Obr. č. 3.8.3. Využívání a spokojenost s nástrojem benchmarking



Zdroj: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-benchmarking.aspx>

3.8.4 Employee Engagement survey (sledování zapojení zaměstnanců)

Společnosti však neinvestují pouze do svých zákazníků a vztahů s nimi, zaměřují se také na své zaměstnance. Nástroj Employee engagement survey byl v roce 2013 poprvé zařazen do seznamu nejčastěji používaných metod a přesto že se umístil až na 22. místě, tak na žebříčku spokojenosti byl na vrcholku společně s CRM a Strategickým plánováním. Velmi silně je ve firmách cítit, že se do pracovního procesu zapojuje nová „Miléniová generace“ a jsou zde vidět podstatné rozdíly v přístupu u této nové generace. Celých 69% respondentů tvrdilo, že nejmladší zaměstnanci se snaží o změnu kultury ve firmách. Nejpatrnější je tento trend v Asii, kde 79% dotázaných vedoucích pracovníků potvrdilo, že pocítují tlak ke změně firemní kultury. Pro společnosti je důležité brát ohled na zaměstnance z mnoha důvodu, jedním z nich je souvislost mezi motivovanými zaměstnanci a loajalitou zákazníků. Tyto faktory vedou k tomu, proč se tento nástroj umístil tak vysoko v žebříčcích spokojenosti.

Motivovaní zaměstnanci nejenom, že snižují náklady na propouštění a zaškolování nových zaměstnanců, ale také jak bylo zmíněno, vytvářejí loajálnější zákazníky, jak říká Rob Markey vedoucí Global Customer Strategy and Marketing practice ze společnosti Bain: „Pozitivní přístup a chování zákazníku jsou mezi nejsilnějšími faktory, které získávají společnosti nadšené obhájce u svých zákazníků“. Z průzkumů u zákazníků bylo zjištěno, že zkušenosti při jednání se společností, jsou často pro zákazníky důležitější, než cena nebo

značka. Toto platí zejména v odvětvích, kde se vyskytují zejména služby jako například v pojišťovnictví nebo bankovníctví.

Obr. č. 3.8.4. Využívání a spokojenost s nástrojem sledování zapojení zaměstnanců



Zdroj: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-employee-engagement-surveys.aspx?groupCode=2>

3.9 Nejčastěji používané nástroje strategického řízení v České republice

Na základě studia sekundárních dat a z výsledků zprávy Afonina "Strategic management tools usage", která se zaměřila na využívání nástrojů strategického managementu na území České republiky, byl sestaven žebříček sledující četnosti užívání a spokojenosti s jednotlivými nástroji. Ze zprávy je patrné, že nejčastěji používané nástroje strategického managementu ve světě se oproti ČR liší. Ze sestaveného žebříčku je možno vyzorovat nejpoužívanější (pravidelně a občas používané) nástroje, jsou jimi SWOT analýza, Analýza spokojenosti zákazníka a analýza ceny. Sama autorka zmiňuje své překvapení nad tím, jaký je rozdíl v pořadí nástrojů, které jsou používány pravidelně a nástrojů které jsou používány běžně. Na opačném konci pomyslného žebříčku v počtu užívání se nachází Analysis of the proportion of expenditure on customer purchase, Net promoter score a customer lifetime value. Je zajímavé, že velmi často uváděné a v odborné literatuře často zmiňované nástroje jako jsou PEST analýza nebo Porterova analýza pěti sil se nenachází mezi 5. nejčastěji používanými metodami.

Tab. č. 3.9. Využívání metod a technik Afonina

Běžné využívání	Pořadí	Pravidelné využívání	Pořadí
SWOT analýza	1.	Analýza ceny	1.
Analýza spokojenosti zákazníka	2.	Analýza spokojenosti zákazníka	2.
Analýza ceny	3.	SWOT analýza	3.
Analýza názorů a postojů zaměstnanců	3.	Cost-Benefit analýza	4.
Cost-Benefit analýza	4.	Analýza zákaznických názorů a přístupů	5.
Analýza zákaznických stížností	5.	Analýza podílu na trhu	5.
Analýza zákaznických názorů a přístupů	6.	Analýza názorů a postojů zaměstnanců	6.
Porterova analýza 5 sil	7.	Segmentace trhu na základě zákaznických potřeb a přání	6.
PEST analýza	8.	Benchmarking	7.
Analýza úrovně služeb	9.	Analýza úrovně služeb	8.
Segmentace trhu na základě zákaznických potřeb a přání	10.	Analýza relativní ziskovosti	9.
Analýza podílu na trhu	10.	Analýza zákaznické ziskovosti	10.

Zdroj: Vlastní tvorba na základě *Afonina Strategic management tools usage*

Součástí tohoto výzkumu byla podobně jako u výše zmíněných výsledků také část zabývající se spokojeností s jednotlivými nástroji. Na stupnici od 1 velmi nespokojen, do 5 velmi spokojen manažeři ohodnotili spokojenost s jednotlivými nástroji. Z následující tabulky je zřejmé, že nejpoužívanější nástroje nejsou vždy nejlépe hodnocené nástroje. Na prvním místě se objevil nástroj SWOT analýzy, který je také nejběžněji užívaným nástrojem, na dalších místech je však rozdíl, na druhém místě ve spokojenosti se nachází Cost-Benefit analýza následovaná Porterovou analýzou pěti sil. Cost-Benefit analýza je nástroj který je v posledních letech stále více využíván, především v souvislosti s projekty financovanými z peněz EU, slouží totiž k hodnocení projektů, u kterých bývá obtížné vyjádřit finančně jejich přínosy.

Tab. č. 3.9.1. Osvědčenost metod a technik Afonina

Nástroj strategického řízení	Spokojenost
SWOT analýza	4,27
Cost-Benefit analýza	4,05
Porterova analýza	3,72
Analýza zákaznických názorů a postojů	3,50
Analýza spokojenosti zákazníka	3,50
Analýza stížností zákazníků	3,39
Cenová analýza	3,39

Zdroj: Vlastní tvorba na základě *Afonina Strategic management tools usage*

3.10 Popis nejčastěji používaných nástrojů v České republice

3.10.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jedna z nejrozšířenějších metod, svou podstatou se řadí mezi analytické metody. Jako metoda se rozšířila, a dnes se nepoužívá pouze v ekonomické sféře, své uplatnění může nalézt v mnoha dalších odvětvích. Tato technika byla vytvořena během práce Alberta Humpreya, který na Stanfordské univerzitě během 60. a 70. let vedl tým, jehož cílem bylo pomoci Fortune 500 (sdružení 500 největších firem v USA), které financovaly jeho práci, s analýzou nedostatků v jejich plánování a pomoci jim vytvořit nový systém. Takto byla vytvořena týmová metoda pro plánování, která se jmenovala SOFT, později došlo k jejímu přejmenování, na dnes celosvětově známe spojení SWOT (Grasseová, 2012).

Zkratka SWOT je odvozena od počátečních písmen anglických slov: Strengths - silné stránky, Weaknesses - slabé stránky, Opportunities - příležitosti, Threats - hrozby. Prvotní uváděné členění je na vnitřní prostředí organizace, kam patří silné a slabé stránky a vnější prostředí organizace, kam patří příležitosti a ohrožení.

SWOT analýza především integruje a sjednocuje informace a poznatky získané z jiných analýz, tyto informace pak přehledně třídí a umožňuje lépe vidět souvislosti. Jak uvádí Grasseová (2012), část vnitřní analýzy je zaměřena na možnosti organizace a tyto možnosti jsou porovnávány se zdroji, kterými organizace disponuje. Při prověřování zdrojů organizace je možné použít nástroje, jako jsou audit zdrojů, zjišťovat, zdali jsou zdroje jedinečné či nahraditelné, analýzu nákladové užitkovosti, metodu VRIO a především metodu hodnotového řetězce. Analýza vnějšího prostředí hledá hrozby a příležitosti v prostředí působícím na podnik, je tedy zaměřeno na politické faktory, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory. Jako vhodný nástroj k analýze těchto faktorů se používá PESTLE analýza. Hodnocení vnějších faktorů musí být dynamické, jelikož je zřejmé, že takto velké množství faktorů se neustále mění a podniky se musí těmto změnám přizpůsobovat, v takovém prostředí je značně omezené využití historických dat popřípadě metoda extrapolace, je nutné používat metody tvůrčí (brainstorming, brainwriting). Takto získané informace je možné použít při tvorbě scénářů.

3.10.2 Analýza spokojenosti zákazníka

Spokojenost zákazníka je pro podniky nesmírně důležitá, protože pouze prostřednictvím zákazníků mohou být prodávány výrobky a služby. Oblast spokojenosti zákazníka, jak jí

popisuje Kotler (2007), je závislá na hodnocení samotného zákazníka, který si sám vytváří hodnocení jednotlivých marketingových nabídek a na jejich základě vytváří svá rozhodnutí. Samotná spokojenost zákazníka je pak výsledkem porovnání přínosu produktu s očekáváním, která byla do pořízeného produktu vložena. Jsou-li očekávání splněna, je zákazník spokojen, jsou-li překročena, je zákazník velmi spokojen nebo dokonce nadšen. Spokojenost zákazníka je tedy nejdůležitější z důvodu opakovaného nákupu a pozitivních doporučení. Pro analýzu spokojenosti zákazníka se využívá řada metod. Kotler uvádí následující: systém přání a stížností, průzkumy spokojenosti zákazníků, mystery shopping, analýza ztracených zákazníků.

3.10.3 Analýza ceny

Analýza ceny z marketingového hlediska se jí rozumí, jak zákazník vnímá cenu. Jedná se tedy o porovnávání úrovních jednotlivých nabídek na základě výše ceny, mohou být porovnávány nabídky různých konkurentů nebo vývoj cenových nabídek v čase. Podniky tuto techniku využívají při porovnávání svých cen s cenami konkurence, jedná se tedy o součást analýzy konkurence nebo také benchmarking. Neanalyzují se pouze ceny výsledného produktu, ale ceny veškerých vstupů, které mají vliv na cenu konečného produktu nebo služby Sedláčková, Buchta (2006).

3.11 Ostatní často zmiňované nástroje strategického řízení

3.11.1 PESTLE analýza

PESTLE je metoda zaměřená na zkoumání vnějšího prostředí organizace, PESTLE je podobně jako SWOT akronym, čili spojení prvních písmen slov, které představují hlavní faktory vnějšího ekonomického prostředí, jsou jimi **P**olitické, **E**konomické, **S**ociální, **T**echnologické, **L**egislativní a **E**kologické. Zkratka PESTLE je používána až v posledních letech, a je výsledkem delšího vývoje. Analýza PESTLE byla poprvé představena Francisem J. Aguilarem v 60. letech, původně v ní byly zastoupeny pouze čtyři faktory a to ekonomický, technologický, politický a sociální, při dalších modifikacích tohoto nástroje došlo k přidání dalšího prvku a to ekologie, došlo také k přejmenování tohoto nástroje na STEPE analýzu. Posledním prvkem, který k tomuto nástroji přibyl, bylo legislativní prostředí, došlo k tomu v 80. letech, do té doby byl legislativní faktor zahrnut v politickém faktoru a tak došlo k dnes používanému nástroji PESTLE. (Grasseová, 2012)

Politické: Sleduje se především stabilita politické situace, jak často dochází k předčasným volbám, vztah vlády k zahraničním státům a zahraničnímu obchodu, zahraniční konflikty ať už válečné či diplomatické, zaměření na podporu investic, vztah státního a soukromého sektoru, vliv zájmových skupin a lobystů. (Grasseová, 2012)

Ekonomické: Patří sem především hlavní makroekonomické ukazatele, jako jsou úroveň HDP, výše inflace, míra nezaměstnanosti, aktuální měnový kurz, přístup k finančním zdrojům (Grasseová, 2012).

Sociální: Mezi sociální faktory se řadí například demografické faktory týkající se složení populace, velikost populace, věková struktura, zastoupení mužů a žen, etnické zastoupení, náboženské zastoupení, charakteristiky trhu práce, přístup k rovným příležitostem, uplatnění absolventů nebo starších lidí, rovné zastoupení mužů a žen, přístup ke vzdělání, vzdělanost obyvatelstva a následná zaměstnatelnost (Grasseová, 2012).

Technologické: Sledují se zde nejen technologické změny, ale také jaká je podpora vlády na vědu a výzkum, počet objevených nových technologií a jejich zavedení do praxe, je možné zároveň porovnávat technologickou vybavenost zemí (Grasseová, 2012).

Legislativní: Pod tímto faktorem se nachází možnost vymahatelnosti práva, rychlost práce soudů, existence právních norem, pracovní právo, obchodní právo, různá regulační omezení, která mají vliv na podnikání, daňové zákony (Grasseová, 2012).

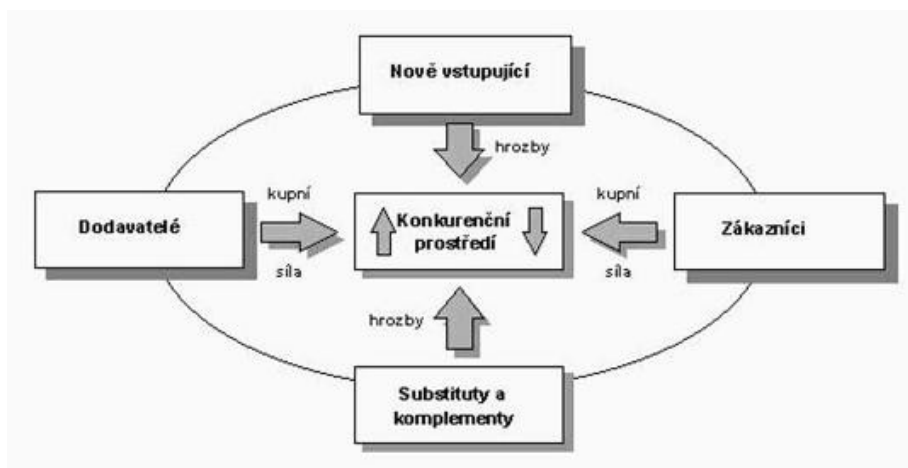
Ekologické: Mezi ekologické faktory se velmi často řadí klimatické změny a jejich efekt, například globální oteplování, ale také změny preference spotřebitele, který více vyhledává ekologicky šetrné výrobky, ekologický způsob výroby, ekologické nakládání s omezenými zdroji (Grasseová, 2012).

Výčet těchto faktorů však nestačí pro správné použití tohoto nástroje, pro samotné použití je možno použít kreativní skupinové metody jako například brainstorming. Metoda PESTLE se dá dále kombinovat s dalšími metodami, jako například s teorií scénářů nebo trendovou analýzou, je možné zároveň provádět kvantitativní analýzu, při které se ohodnotí jednotlivé faktory a následně se sledují jednotlivé změny v čase. Výsledky se dají sledovat za různá období, při sledování historických dat je pak možné predikovat budoucí vývoj sledovaného faktoru (HDP, Inflace, výdaje vlády na vědu a výzkum, vývoj populace) (Grasseová, 2012).

3.11.2 Analýza konkurence v odvětví Porterův model

Porterův model pěti sil je jedním ze základních modelů pro posuzování konkurence a konkurenčního prostředí, ve kterém se firmy nachází. Autorem modelu je profesor Michael Porter z Harvard Business School a přišel s ním v roce 1985, sledoval atraktivitu jednotlivých odvětví a předpokládal, že vliv na ziskovost v odvětví vychází z faktorů, které mají vliv na ceny, náklady a potřebné investice, proto je před vstupem na trh je nutné provést analýzu těchto sil, a tak se dá určit atraktivita daného odvětví. Model zahrnuje stávající konkurenty, nové potenciální konkurenty, hrozba substituce produktu, vyjednávací sílu zákazníků a vyjednávací sílu dodavatelů (Grasseová, 2012).

Obr. č. 3.11.2. Porterův model



Zdroj: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

Jednotlivým odvětvím se nerozumí například daná země, ale specifitější část ekonomiky, například trh s automobily, tablety nebo mobily, v každé zemi je takový to trh jedinečný a faktory mají různou sílu a to ovlivňuje atraktivitu daného trhu (Grasseová, 2012).

Stávající konkurence: Větší počet konkurentů na trhu snižuje atraktivitu odvětví, v případě velkého počtu konkurentů je daleko obtížnější získat pozici na trhu, zároveň je zde tlak na snižování cen, který může být důsledkem cenové války (Grasseová, 2012).

Noví potenciální konkurenti: Bariéry vstupu pro nové potenciální konkurenty jsou nepřímo úměrné, čím jsou vyšší náklady na vstup na trh, tím je nižší ochota dalších subjektů ke vstupu na trh. Další uváděné faktory, které mají vliv na vstup nových konkurentů, jsou úspory z rozsahu, kapitálová náročnost, síla stávajících firem, legislativní omezení a také výše výstupních bariér. V případě nízkých bariér vstupu, je pro podniky atraktivní pokoušet se na

trh vstoupit, pro podniky již působící na trhu však vzniká otázka, co udělat pro to, aby se bariéry vstupu zvýšily, a oni si mohli udržet svou ziskovost (Grasseová, 2012).

Hrozba substituce produktu: Substituty, čili stejné nebo podobné produkty, které mohou uspokojovat stejnou potřebu. Pokud existují substituty, snižuje se atraktivita trhu, podnik musí sledovat nejen vývoj cen na svém trhu, ale také na trhu substitutů a ceny substitutů mohou tlačit na cenu produktu směrem dolů, a tak ovlivňovat ziskovost. Podniky se musí zaměřit na snížení hrozby substitutů a například se snažit odlišit svůj výrobek nebo službu (Grasseová, 2012).

Vyjednávací síla zákazníků: Velká vyjednávací síla zákazníků snižuje atraktivitu trhu, pokud mají zákazníci velkou sílu, jsou schopni působit na ceny a domáhat se jejich snížení, zároveň požadují větší kvalitu a také dodatečné služby jako dopravu, servis a podobně, vše se promítá do snížené ziskovosti. Nejlepším způsobem obrany proti síle zákazníka je nabídnutí špičkové nabídky a odlišit se tak od konkurence (Grasseová, 2012).

Vyjednávací síla dodavatelů: Síla dodavatelů je nepřímo úměrná počtu dodavatelů dodávajících stejný výrobek, například pokud existuje na trhu pouze jeden dodavatel (monopson) je jeho pozice velmi silná, také pokud je jeden dodavatel velmi významný a podílí se ve velké míře na sortimentu prodávajícího je jeho síla velká. Obranou může být snaha o nalezení více dodavatelů a to takzvanou dodavatelskou distribucí, čímž se sníží závislost na jednom dodavateli (Grasseová, 2012) .

V 90. letech byl model dále rozšířen o šestý trh a to o trh komplementů, pomocí tohoto trhu se vysvětlují strategické aliance (Grasseová, 2012).

3.11.3 BSC Balanced scorera

Poprvé byl tento nástroj prezentován v roce 1992 v Harward Business Review Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem, jejich nápad s BSC byl Harward Business Review zvolen jedním ze 75 nejvlivnějších podnikatelských nápadů minulého století. Autoři BSC se zaměřili na 4 obecné perspektivy, které měří výkonnost podniku a jsou v nich zároveň provázány vazby mezi strategií a operativními činnostmi, důraz je kladen na výkon. Hlavní čtyři obecné perspektivy byly: finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu (Grasseová, 2012).

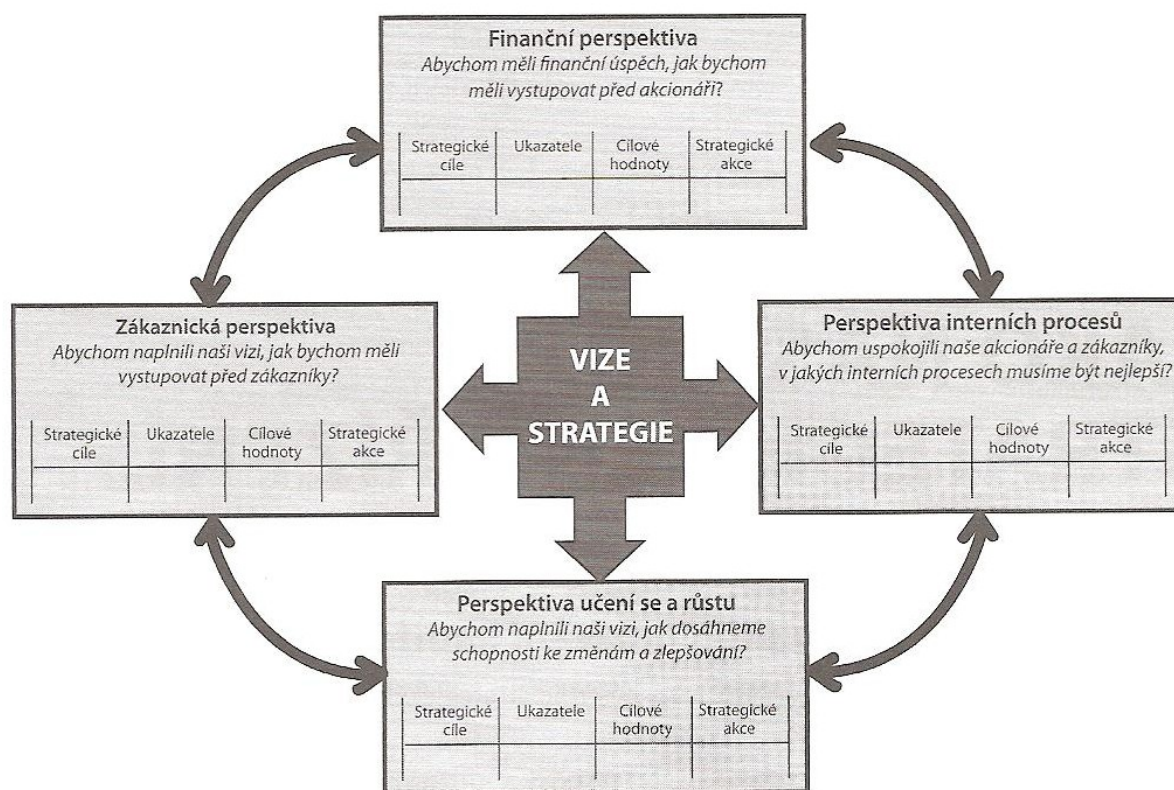
Finanční perspektiva: Základním cílem podnikání je z dlouhodobého hlediska zvyšovat hodnotu firmy a hodnotu pro její majitele. Pohled z finanční perspektivy tedy posuzuje jednotlivé strategie a jejich úspěšnost či neúspěšnost z pohledu finančních ukazatelů (Grasseová, 2012).

Zákaznická perspektiva: Jaké cíle z pohledu struktury a požadavků zákazníků zvolit, aby bylo dosaženo finančních cílů? Podstatná je také otázka, jak zákazníci vidí firmu? Jaký je tržní podíl na trhu a jaké jsou vlastnosti produktu firmy, vše je ale zaměřeno také na splnění finančních cílů (Grasseová, 2012).

Procesní perspektiva: Především se zabývá stanovením cílů pro jednotlivé procesy, aby bylo možno dosáhnout cílů zákaznických a finančních. V této perspektivě je definováno, co je třeba od jednotlivých procesů, jaké se od nich očekávají výsledky, zaměřuje se především na klíčové procesy probíhající v podniku (Grasseová, 2012).

Perspektiva učení se a růstu: Tato perspektiva je orientována do budoucna, je zřejmé, že v budoucnu bude organizace čelit novým výzvám a chce-li být úspěšná, musí být na tyto výzvy připravena, a to prostřednictvím především zaměstnanců a lidského kapitálu, ale také další inovací v oblasti technologií, informačních systémů a další (Grasseová, 2012).

Obr. č. 3.11.3. Balanced scorecard



Zdroj: Grasseová (2012, s. 102.)

3.11.4 Další metody zmíněné v dotazování

Delfská technika

Delfská technika, nebo často označována jako DELPHI metoda nebo jako metoda opětovného dotazu. Jedná se o metodu, která může být charakterizována jako anonymní písemné dotazování expertů, založené na zjišťování jejich názorů a prognóz, kdy dochází zároveň k řízené zpětné vazbě a statistické identifikaci shody názorů většiny. Tato technika nahrazuje diskusi, ve které by byli přímými účastníky experti, čímž se liší například od Focused groups, tím, že nejsou přítomni experti na jednom místě, zamezuje se změnám názorů způsobeným skupinovým tlakem nebo vlivem vůdce skupiny (Grasseová, 2012).

Název metody pochází ze starověké věštiny ve starořeckých Delfách, tehdejší metody věštění budoucnosti na základě zvířecích vnitřností se dnes snad již nepoužívají. Metoda DELPHI byla vytvořena O. Helerem a T. Gordonem v 60. letech 20. století v americké RAND Corporation. Použití metody je doporučeno v případě nedostatku informací, kdy není možné aplikovat jinou z kvantitativních metod nebo pokud jsou očekávány zásadní vývojové změny (Grasseová, 2012).

Proces delfské techniky se dělí do tří částí:

1. *přípravná fáze*: tato fáze zahrnuje samotné zahájení delfské metody, vymezí se problém a definuje se zde cílové řešení, vymezení odborností vztahujících se k problematice, výběr vzorku expertů, kteří se budou podílet na řešení problému, vytvoří se postup podle kterého bude probíhat dotazování, sestavení dotazníku.

2. *realizační subproces*: realizace probíhá ve dvou krocích, prvním krokem je samotná distribuce dotazníků k expertům, kteří byli vybráni a druhým krokem je následně shromažďování vyplněných dotazníků.

3. *vyhodnocovací subproces*: během vyhodnocovacího subprocesu dochází k analyzování odpovědí, pokud dojde k všeobecné shodě mezi odborníky, dochází ke kompilaci odpovědí, pokud ke shodě nedojde, probíhá druhé kolo dotazování, pro které je nutné vytvořit nový dotazník, na závěr je vytvořena závěrečná zpráva (Grasseová, 2012).

Metoda extrapolace

Metoda extrapolace se řadí mezi prognostické metody, jejichž cílem je určení pravděpodobného vývoje určitého jevu, mimo obor dat, z něhož byl směr vývoje zkonstruován. Extrapolace trendů tedy umožňuje z dosavadního vývoje nějakého jevu, předpovědět jeho následný vývoj. Tato metoda se realizuje pomocí výpočtu algoritmů regresních křivek, výpočet a znázornění tedy může mít podobu přímky, exponenciály, logaritmické křivky nebo hyperboly. Tento výpočet může být korigován klouzavým algoritmem, kdy se již nepracuje s nejstaršími daty, ale postupně se data aktualizují, což upravuje výsledky zkoumaného trendu. Tato metoda je zpravidla sestavována v následujících krocích:

1. Vytvoření souboru relevantních dat pro zkoumání.
2. Odhad regresní křivky.
3. Určení přesné regresní funkce ze souboru relevantních dat.
4. Výpočet trendu z regresní funkce (již se nepracuje se získanými daty, funkce pokračuje mimo obsah relevantních dat).
5. Ověření a zpřesnění trendu.

6. Na základě zjištěného trendu se provede rozhodnutí, jak budou výsledky využity (Kutcherauer. *Strategický management* (20. 3. 2014) Dostupné z: http://alkut.cz/rap_hm/reap04.htm)

Metoda scénářů

Cílem metody scénářů je ohodnocení současného stavu strategie a vytvoření a testování alternativ pro budoucí vývoj. Organizace tedy jen nečekají na změny, které nastávají, ale snaží se aktivně ovlivnit budoucnost (Mallya, 2007).

Grasseová (s. 181. 2012) definuje metodu scénářů takto: *"Scénář je kontextově závislý popis možné budoucí situace vedoucí z výchozího stavu předpokládaným řetězcem událostí (dynamikou scénáře) k tomuto stavu a k detailům předpokládané konečné situace. Scénář v užším významu může definovat rovněž jen počáteční nebo koncový stav."*

Klasifikování scénářů podle Bakkena (2003):

Vývojové scénáře: uvažují o současné situaci jako o východisku pro následný vývoj procesů, které mohou vést k jedné nebo více budoucích situacích. K těmto výsledkům procesů se očekává předpoklad, že jisté příčiny vyvolají očekávané důsledky. Vývojové scénáře se tedy podobají jistým prognózám, jelikož se zaměřují na vývoj budoucnosti a hledají vztahy mezi příčinami a důsledky.

Situační scénáře nebo obrazy: východiskem pro situační scénáře je jedna nebo několik budoucích situací. Tento typ scénářů se nezaměřuje na postupný vývoj v čase, ale spíše se zaměřuje na samotnou budoucí situaci, zájem analytiků tedy není orientován na postupnou cestu k výsledku ale na samotný výsledek a budoucí stav. Použití těchto tipů scénářů je doporučováno v případě, kdy se vyšetřuje rozsah budoucích možných situací, ve kterých se bude skutečná budoucnost nacházet (Grasseová, 2012).

QUEST (Quick Enviromental Scannig Technique)

Jedná se o metodu analýzy vnějšího prostředí, QUEST je ankronym QU – quick (rychlý), E – enviromental (prostředí), S – scanning (monitorovací), T – technice (technika). Při aplikaci této techniky se postupuje ve 4 krocích:

Příprava: tato fáze probíhá ve skupině 12 – 15 vedoucích pracovníků a trvá zhruba jeden den, informace o hlavních trendech v okolním prostředí organizace jsou získány z dostupných zdrojů vládních nebo statistických ročenek, obchodní asociace.

Začínající plánování: je naplánovaná strukturovaná série rozhovorů, ve které se definuje samotný podnik, indikátory výkonnosti, provede se diskuze ohodnocující významné trendy a události, určí se pravděpodobnost výskytu trendů a událostí.

Rozvoj scénářů: je prováděn na základě získaných dat, vedoucí zodpovědný za provádění QUEST metody připraví zprávu, která shrnuje hlavní body a jejich implementaci, zpráva také zahrnuje tři až pět scénářů, zahrnujících hlavní témata diskuse, tato zpráva je dostupná pro účastníky předcházející schůze.

Strategické možnosti: dochází k zhodnocení předcházející zprávy, probírají se silné a slabé stránky podniku, následně jsou ve skupině určeny proveditelné strategické možnosti, které jsou použitelné při vypořádání se s vyvíjejícím se externím prostředím, posledním krokem je seřadit jednotlivé strategické možnosti.

Metoda 4C

Metoda 4C je vhodná pro podniky, které mají zájem expandovat a vstoupit na zahraniční trhy a slouží k analýze faktorů globalizace. Pokud se podnik rozhodne opustit svůj původní trh, se kterým má nejvíce zkušeností a dobře jej zná, metoda 4C mu může pomoci, s otázkou, jestli je vhodné rozšiřovat aktivity i do dalších zemí a na další samostatné trhy. Samotný název 4C je odvozen od anglických názvů faktorů, kterými se zabývá.

Zákazníci (Customers): zaměřuje se na požadavky zákazníků na zkoumaném trhu, zdali jsou požadavky zákazníků homogenní a je-li možné uspokojit jejich potřeby stejným produktem. Zákazníci jsou důležití také z hlediska marketingu, čili jestli je možné použít stejné marketingové strategie na různých trzích.

Národní specifika (Country): jedná se především o kulturní tradice a společenské normy, které mohou být překážkou pro vstup na nový zahraniční trh. Jedná se o normy psané, které jsou zahrnuty do legislativy dané země ale také o normy nepsané. Národní specifika se projevují také v obchodní politice zemí, zdali jsou protekcionistické a brání svůj trh, dalším projevem národních specifik jsou technické standardy, které mají za úkol zajistit bezpečnost pro spotřebitele a zároveň zajistit ohleduplnost vůči životnímu prostředí a zajistit kompatibilitu výrobků. Příkladem standardizace jsou například ISO normy.

Náklady (Cost): Položka nákladů zahrnuje především tři položky, náklady na vývoj, náklady spojené s úsporami z rozsahu a náklady na dopravu. Náklady na vývoj se zvyšují, pokud je nutná další úprava a přizpůsobování výrobku pro nové trhy, zároveň se zvyšují náklady na vývoj nových výrobků s tím, jak dochází ke zkracování životních cyklů výrobků. Úspory z rozsahu hovoří jasně pro globalizaci, při výrobě většího množství výrobků dochází k úsporám a snižují se jednotkové náklady na výrobky, což se projeví pozitivně například při exportu na další trhy. Náklady na dopravu jsou naopak bariérou pro globalizaci a export.

Konkurence (Competition): V souvislosti s konkurencí se vyskytuje pojem globální konkurence, jelikož neustále přibývá nadnárodních korporací, které podnikají prakticky ve všech oblastech. Důležitou úlohu tedy hraje kapitálová síla a schopnost udržovat nízké vstupní náklady (Kovář, 2003).

Analýza konkurence

Hlavním cílem analýzy konkurence, jak uvádí (Tichá, Hron, 2003) je ohodnocení konkurenčních podniků ve vztahu k vlastnímu podniku, u klíčových konkurentů je pak doporučováno:

- sledovat, jsou-li vystaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky (a anticipovat tak změnu v jejich strategii)
- monitorovat názory o vývoji odvětví prezentované manažery konkurenčních podniků
- studovat zázemí a filosofii manažerů konkurenčních podniků, za účelem předvídání charakteru kroků, které mohou podniknout
- studovat priority konkurenčních podniků a jejich výkonové cíle
- odhadovat pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů. (Tichá, Hron, s87, 2003)

Analýza konkurence je důležitá především ze dvou důvodů, tím prvním je, že dobrou strategii není možno formulovat a ignorovat přitom strategii konkurence a druhým důvodem je skutečnost, že strategie konkurenčních firem, jsou na sobě vzájemně závislé, strategické tahy konkurentů mají vzájemné dopady, a proto mohou vyvolat strategické protitahy (Tichá, Hron, 2003).

BCG matice

V Matici BCG (Boston Consulting Group) podnik uspořádává veškeré své strategické podnikatelské jednotky do matice růst trhu, podíl na trhu. Na ose svislé je zobrazeno tempo růstu trhu, jako měřítko atraktivity trhu, zatímco na ose vodorovné je zobrazen relativní tržní podíl, který ukazuje pozici společnosti na daném trhu. V závislosti na zanesení předchozích výsledků je možno získat čtyři následující typy strategických podnikatelských jednotek:

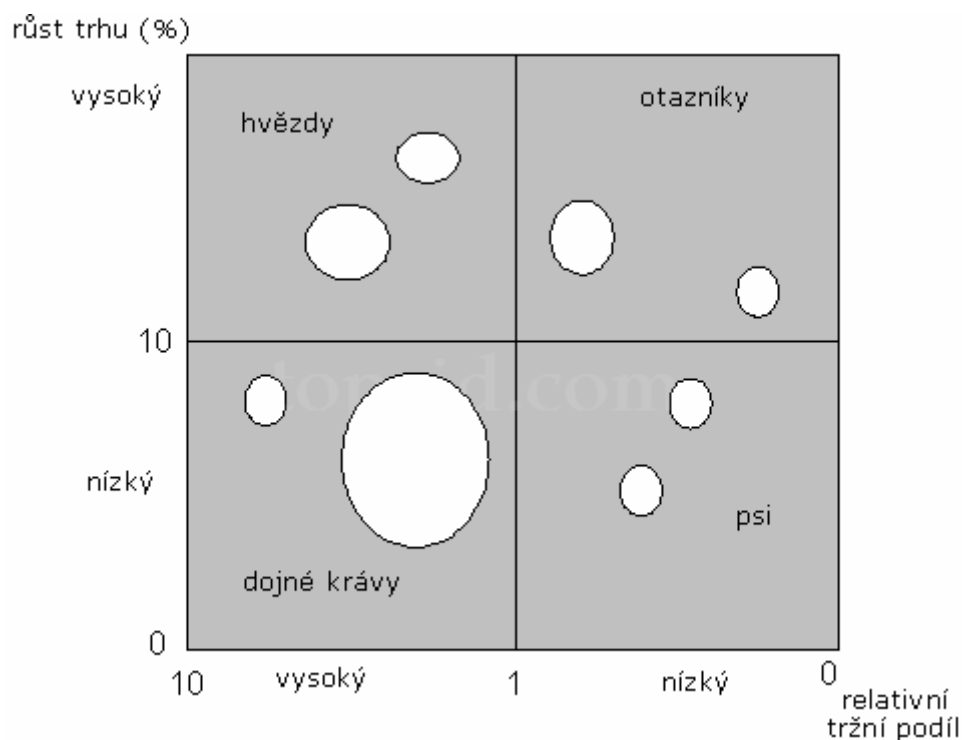
Hvězdy: jedná se o podnikatelské jednotky, které se vyznačují velmi vysokým rostoucím trhem, který vyžaduje značné investice podniku k dalšímu růstu trhu. Z pozice hvězd po zpomalení růstu se produkty nebo služby přesouvají do sektoru dojných krav.

Dojné krávy: podnikatelské jednotky nacházející se v tomto segmentu se vyznačují vysokým podílem na pomalu rostoucím trhu, jedná se o produkty nebo služby, které jsou zdrojem finančních prostředků pro podnik a zároveň již nepotřebují vysoké investice, přinášejí tedy finanční prostředky pro ostatní činnosti podniku, které vyžadují vyšší investice.

Otazníky: jedná se o podnikatelské jednotky s nízkým podílem na trhu, který se vyznačuje velmi rychlým růstem, takovéto podnikatelské jednotky potřebují finanční podporu, například ze segmentu dojných krav, aby byl udržěn stávající tržní podíl nebo aby se přesunuly do segmentu hvězd.

Psi: produkty či oblasti podnikání v tomto kvadrantu se pohybují na pomalu rostoucím trhu, na kterém zároveň zaujímají nízký podíl, je možné, aby aktivity v tomto kvadrantu byly ziskové, ovšem nelze očekávat vysoké zisky (Kotler, 2007).

Obr. č. 3.11.4. BCG matice



Zdroj: http://marketing.topsid.com/pictures/trh/bcg_matice.png

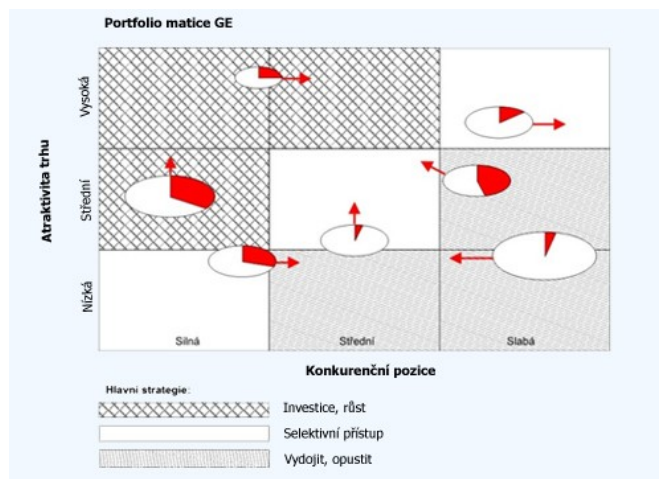
Jednotlivé kruhy značí produkty nebo podnikové odvětví, velikost kruhu znázorňuje velikost tržeb, je možné vidět, že dojné krávy přinášejí nejvíce tržeb pro podnik, zároveň až dojde k poklesu tempa růstu trhu, některé produkty z oblasti hvězd se přesunou do pozic dojných krav. Úloha BCG matice však nekončí v pouhém vyznačení jednotlivých produktů, ale v tom, že pro každou ze čtyř typových pozic navrhuje strategie a to buď je nadále rozvíjet (otazníky, hvězdy), udržet (hvězdy), těžit (dojné krávy), zbavit (psi). (Kotler, 2007)

GE matice

Matice GE funguje na podobném přístupu jako BCG matice, matice GE byla vytvořena společností General Electric, která vytvořila vlastní komplexní nástroj pro analýzu podnikatelského nebo výrobního portfolia nazvaného matice strategického plánování. Podobně jako u BCG matice i GE matice je dvouúrovňová matice, svislá osa představuje atraktivitu odvětví, druhá vodorovná osa představuje sílu či konkurenční pozici firmy v daném odvětví, pro podnik je tedy nejvýhodnější pozice ve vysoce atraktivním trhu, kde má podnik silnou pozici.

Atraktivita trhu není posuzována pouze z hlediska růstu trhu, jako u matice BCG, ale podle dalších faktorů jako například velikost trhu, růst trhu, ziskové marže, rozsah a sílu konkurence, sezónnost, cyklus poptávky a další. Podobně tomu je pro konkurenční pozici, kde se rovněž jedná o složený index, který obsahuje například relativní velikost podílu na trhu, cenovou konkurenceschopnost, kvalitu produktů, znalost trhu a zákazníků a další (Kotler, 2007).

Obr. č 3.11.4.1. GE matice



Zdroj: <http://www.synext.cz/analyza-trzni-pozice-firmy-znacky-produktu.html>

Problémy maticových přístupů: matice BCG, GE a Shell vedly k revoluci ve strategickém plánování, avšak i tyto metody mají své omezení, jedná se o časovou a finanční náročnost, zároveň je velmi obtížné definovat strategickou podnikatelskou jednotku a stanovení velikosti podílu na trhu je mnohdy nemožné, veškerá pozornost matic je také zaměřena na stávající oblasti podnikání a nezaměřují se do budoucnosti, z důvodů zmíněných

je tedy vždy doporučeno používat matice pouze jako doporučení, a ve finálním rozhodování se spoléhat na vlastní úsudek (Kotler, 2012).

Portfolio analýza

Jedná se o diagnostickou metodu používanou pro podniky s diverzifikovanou strukturou aktivit. Portfoliová analýza by měla být prováděna v pravidelných intervalech a také v případě změny struktury portfolia. Pro přehledné zobrazení portfoliové analýzy je vhodná tvorba dvourozměrného grafického obrazu umístění jednotlivých aktivit. Tichá a Hron (s. 106. 2003) dále popisují 8 kroků, které tvoří portfolio analýzu:

1. Vytvoření matice portfolia.
2. Zmapování konkurenčního prostředí pro každou podnikatelskou činnost a vyvození závěrů o atraktivitě všech složek portfolia.
3. Ohodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých aktivit zastoupených v portfoliu.
4. Hlubší proniknutí do situace podniku, určení hlavních úkolů a zvážení specifických příležitostí a ohrožení.
5. Určení potřeby finančních prostředků a dalších podnikových zdrojů na podporu strategií jednotlivých aktivit.
6. Porovnání aktivit z hlediska ziskovosti, přitažlivosti odvětví s následným roztríděním investičních priorit.
7. Kontrola s cílem ohodnotit vyváženost portfolia.
8. Zjištění, jestli je navrhované portfolio v souladu s podnikovou strategií, a jaká opatření je třeba učinit v případě evidentních mezer v její realizaci.

Matice zralosti odvětví

Byla vytvořena americkou konzultační firmou Arthura D. Littla a zkoumá stupeň nebo úroveň zralosti, buď průmyslu nebo odvětví, a pozici podniku na daném trhu. Při ohodnocování jsou používány různé faktory, v závislosti na aktuální fázi, ve které se výrobek nachází. Závislost jednotlivých faktorů závisí na míře růstu trhu SBU, na tom, jak se bude vyvíjet jejich působení v průmyslu, na výrobku, úspěšnosti marketingu podniku, ale i konkurentů, nákupním chováním a charakteru zákazníků a dalšími (Mallya, 2007).

Tab. č. 3.11.4. Matice zralosti odvětví

konkurenční schopnost firmy	Fáze zralosti průmyslu				
		Zárodečný	Růst	Zralost	Zastaralý
	Dominantní				
	Silné				
	Příznivé				
	Průběžné/zkušební				
	Slabé				

Zdroj: Vlastní tvorba na základě Mallya (s. 105. 2007)

Analýza hodnototvorného řetězce

Analýza hodnototvorného řetězce popisuje aktivity uvnitř a vně organizace, které společně vytváří produkt nebo službu. Jedná se o náklady těchto jednotlivých aktivit a jejich hodnoty, kterou poskytují, které určují, zdali jsou poskytovány nejlepší možné produkty. Koncept hodnototvorného řetězce sestavil Michael Porter ve spojení s konkurenční strategií (Johnson, Scholes, 2012).

Jak je možné vidět na následujícím obrázku hodnototvorného řetězce, řetězec se skládá z více různých aktivit. **Primární aktivity** jsou přímo navázány na výrobu a doručení produktu nebo služby, bývají rozčleněny do 5 oblastí:

Řízení vstupních operací: jedná se o aktivity spojené s příjmem, skladováním a distribucí vstupních surovin potřebných pro výrobu produktů nebo pro služby. Řízení vstupních operací zahrnuje správu materiálů, řízení zásob, dopravu atd.

Výroba a provoz: zde dochází k přeměně různých vstupů na finální výstupy produktů nebo služeb, patří sem činnosti jako strojová výroba, skládání jednotlivých součástí do podoby finálního produktu, balení, testování funkčnosti, atd.

Řízení výstupních operací: jedná se o seskupení, uskladnění a distribuci produktů k zákazníkům. Hmotné produkty se liší od nehmotných služeb, pokud jde o hmotné produkty, jsou prováděny aktivity jako skladování, zacházení s produkty a samotná distribuce, v případě služeb, bývá často opačný cíl, a to nikoliv dostat produkt k zákazníkovi, ale zákazníka ke službě.

Marketing a odbyt: jedná se o poskytnutí podmínek, ve kterých uživatelé/zákazníci získají povědomí o produktu nebo službě a zdali jsou schopni si ji opatřit. Jednotlivé činnosti jsou například: administrativní podpora prodeje, reklamy, samotný prodej atd.

Servisní služby: jedná se o aktivity, které podporují nebo udržují hodnotu produktu nebo služby, jako například instalace, zavedení do provozu, opravy, školení jak používat daný výrobek nebo poskytování náhradních dílů.

Každá z těchto skupin primárních aktivit, je napojená na **podpůrné aktivity**, které pomáhají zlepšit efektivnost a výkonnost primárních aktivit, mohou být rozděleny do čtyř oblastí:

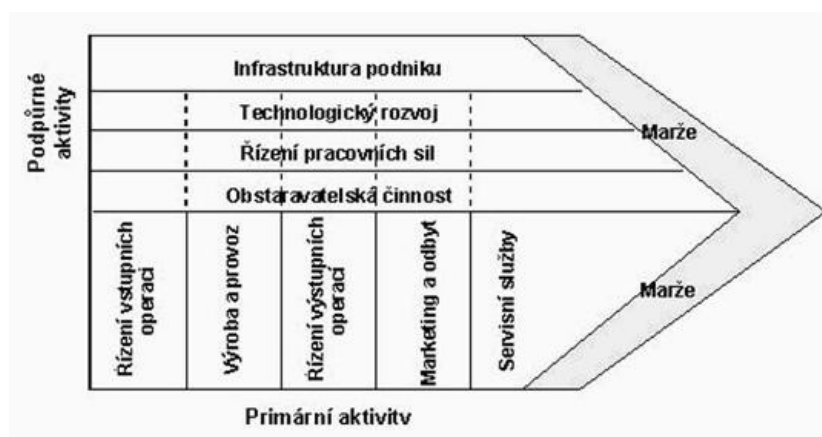
Infrastruktura podniku: vytváří prostor pro získání různých zdrojů vstupů k primárním aktivitám, objevuje se ve všech částech organizace.

Technologický rozvoj: technologie je možné najít ve všech hodnototvorných aktivitách, nejedná se však pouze o Know-how. Klíčové technologie se vztahují přímo k produktu (vývoj produktu, design produktu), nebo k procesům (rozvoj procesů), nebo k určité vstupní surovině (primární neopracované suroviny), rozvoj v této oblasti je základním pro inovace kapacit v organizaci.

Řízení pracovních sil: jedná se o obzvláště významnou oblast aktivit, která se promítá ve všech oblastech primárních aktivit. Jedná se o činnosti, jako jsou výběr nových zaměstnanců, jejich zaškolování, rozvoj a odměňování lidí pracujících v celé organizaci.

Obstaravatelská činnost: jedná se o systém plánování, finančního řízení, kontroly kvality a informační management, všechny tyto činnosti jsou důležité a jejich výsledky se projevují v primárních aktivitách. Obstaravatelská činnost se také skládá ze struktury a každodenní rutiny v organizaci, která je součástí kultury organizace (Johnson, Scholes 2012).

Obr. č. 3.11.4.2. Analýza hodnototvorného řetězce



http://www.strateg.cz/images/strategy/Hodnototvorny_retezec.jpg

McKinseyho 7- S

Cílem strategické analýzy je pomoci podniku být úspěšný, jedním z kroků k úspěšnosti je odhalení klíčových faktorů úspěchu. Metoda 7- S může být užitečnou pomůckou při odhalování těchto faktorů. Metoda 7- S byla vytvořena poradenskou společností McKinsey, nejde však pouze o analýzu jednotlivých faktorů, důležité je vnímat celistvost a systémovou provázanost jednotlivých faktorů. Úspěch podniku je možno dosáhnout pouze tehdy, když budou v souladu jednotlivé faktory (Keřkovský, Vykypěl, 2003).

Popis jednotlivých faktorů, dle Keřkovský, Vykypěl, 2003):

Struktura: představuje obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání organizace, kde jsou definovány jednotlivé pozice, nadřazenost, podřízenost a spolupráce včetně kontrolních mechanismů a sdílení informací.

Systém: je chápán jako systém řízení, jedná se o prostředky, procedury a systémy, které jsou potřebné k řízení, například se jedná o komunikační, dopravní, kontrolní nebo informační systémy.

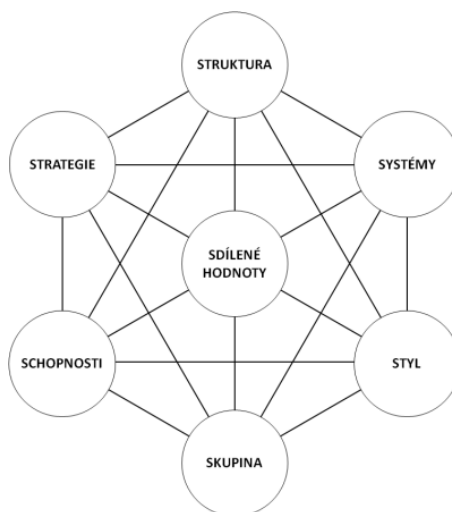
Styl: je vyjádřením způsobu, jakým management přistupuje k řešení problémů. V podnicích se vyskytují rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení, rozdíly se mohou vyskytovat například v organizačních směrnících a tím, co management dělá, proto v zájmu modelu 7 S je nutno nahlížet na styl řízení v souladu se systémem řízení a ostatními faktory.

Skupina: jedná se o lidi, kteří pracují v podniku, od řadových pracovníků až po vrcholový management, je podstatné sledovat jejich vztahy, funkce, aspirace, motivaci, chování vůči firmě atd.

Schopnosti: v případě podniku jsou velmi důležité schopnosti jednotlivých zaměstnanců podniku, avšak v případě schopnosti podniku, se rozumí profesionální zdatnost celého kolektivu zaměstnanců. Nejedná se však o součet schopností jednotlivých členů, jelikož se zde uplatňuje synergický efekt, který může být pozitivní nebo negativní, což je ovlivněno ostatními faktory.

Sdílené hodnoty: jedná se o ideje, principy, které jsou uznávány napříč organizací, včetně dalších stakeholderů, kteří jsou s firmou bezprostředně spjati a jsou důležití pro úspěch firmy. Základní sdílené hodnoty by měly být vyjádřeny v misi společnosti.

Obr. č. 3.11.4.3. McKinsey 7-S



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

VRIO

S touto metodou přišel Jay. B. Barney. Jedná se o analytickou techniku, kdy se pro každý typ zdroje posuzuje dimenze hodnocení, zdroji se rozumí například finanční zdroje, lidské zdroje, materiální zdroje nebo nemateriální zdroje. Název metody VRIO je anronym, který vychází z úvodních písmen anglických slov. Jedná se o tyto úrovně dimenzí:

Hodnota (Value): Jedná se o cenu zdroje, za kterou je možné jej buďto zakoupit nebo zajistit si možnost jeho zapůjčení.

Vzácnost (Rareness): Týká se omezenosti možnosti zdroj získat, klasickým příkladem omezeného zdroje může být nedostatek vody na poušti.

Napodobitelnost (Imitability): Je možné zdroj napodobit, popřípadě jak složité je zdroj napodobit.

Organizace (Organization): Je možné v organizaci s tímto zdrojem pracovat, jsou pro práci s tímto zdrojem v organizaci vytvořeny podmínky. (MANAGEMENTMANIA, *Vrio analýza*. (20. 3. 2014) Dostupné z:<https://managementmania.com/cs/vrio-analyza>)

Finanční analýza

Finanční analýza slouží k hodnocení ekonomické situace podniku. Finanční analýzou se rozumí hodnocení finančního hospodaření podniku, kdy se získaná data třídí, agregují, poměřují mezi sebou, kvantifikují se jejich vztahy, hledají se souvislosti mezi daty a určuje se jejich očekávaný vývoj. Všemi těmito kroky dochází ke zvyšování vypovídací hodnoty zpracovaných dat a dochází k růstu jejich informační hodnoty. Finanční analýza se zaměřuje na identifikaci problémů, určení silných a slabých stránek hodnotových procesů podniku. Informace, které jsou získány finanční analýzou, pomáhají dospět k závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, což jsou informace, které jsou velmi důležité pro management (Sedláček, 2009).

Sedláček (s. 4. 2009) dále uvádí cíle finanční analýzy:

- posouzení vlivu vnitřního i vnějšího prostředí podniku
- analýza dosavadního vývoje podniku
- komparace výsledků analýzy v prostoru
- analýza vztahů mezi ukazateli (pyramidální rozklady)
- poskytnutí informací pro rozhodování do budoucnosti
- analýza variant budoucího vývoje a výběr nejvhodnější varianty
- interpretace výsledků včetně návrhů ve finančním plánování a řízení podniku

Metody finanční analýzy jsou: horizontální analýza, vertikální analýza, indexová analýza, analýza rozdílových ukazatelů, analýza cash flow, analýza poměrových ukazatelů, analýza soustav ukazatelů, bonitní a bankrotní modely, rating a scoring (Sedláček, 2007).

Hodnotová analýza

Hodnotová analýza je soubor metod, které mají za úkol hledat a navrhnout zlepšení funkcí zkoumaného objektu za účelem zvýšení jeho efektivnosti, čili zvýšení produktivity tohoto objektu. Hodnotová analýza má tedy za úkol zdokonalit, zproduktivnit či zefektivnit existující objekt. Autorem této metody je L. D. Miles, který metodu popsal jako: „*Metodu zvýšení hodnoty pro zákazníka*“ (Veber, s. 568, 2000).

Hodnotová analýza je charakterizována těmito koncepčními přístupy:

Objekt: Objektem se mohou stát všechny prvky struktury v organizaci, týkají se hmotných výrobních i nevýrobních odvětví, klasickým objektem hodnotové analýzy jsou výrobky, jejich jednotlivé části, služby, technologické i netechnologické procesy výroby, organizační struktury a řídicí procesy.

Funkce: Vyjadřuje chování objektu, jsou hodnoceny podle následujících kritérií, významu, nákladů a stupně splnění. Tyto funkce jsou srovnávány s potřebami uživatelů, je tedy možné zjistit funkce, které jsou buďto chybějící, zbytečné, příliš drahé, špatně plněné nebo naopak plněné nad požadovanou úroveň, následně jsou určeny kroky ke zproduktivnění a zefektivnění objektu.

Kritérium efektivnosti: kritériem efektivnosti je myšlen poměr mezi úrovní uspokojené potřeby (mírou spokojenosti uživatele) a náklady vynaloženými na zajištění a využití potřeby. Cílem je tedy dosažení optima užitku, při minimálních nákladech (Veber, 2000).

4 Interpretace výsledků výzkumu

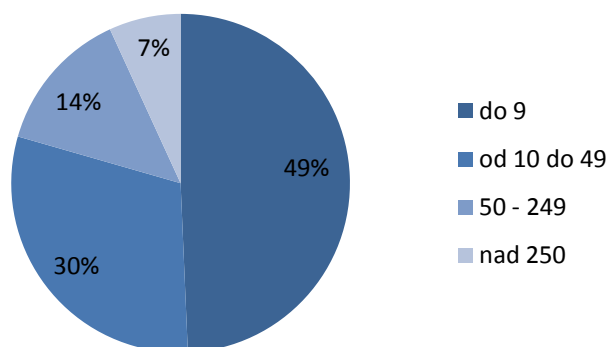
Během výzkumu byly za pomoci Hospodářské komory Moravskoslezského kraje osločovány podniky, které jsou členy této komory.

4.1.1 Struktura respondentů

Převážná většina dotazovaných podniků spadá do kategorie MSP, podařilo se však také získat odpovědi i od podniků, které se řadí mezi velké podniky, bude tedy zajímavé sledovat možné rozdíly mezi MSP a velkými podniky. Z geografického hlediska působí dotazované podniky převážně v Moravskoslezském kraji.

Podniky podle počtu zaměstnanců

Graf č. 4.1.1. Členění podniků podle počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní tvorba

Téměř všechny podniky spadaly do kategorie MSP (68) z toho bylo (36) drobných podniků, (22) malých podniků a (10) podniků bylo středních. Velkých podniků nad 250 zaměstnanců, které byly dotazovány, a od nichž byly získány výsledky, bylo (5). Pro členění prvního řádu byl zvolen identifikační znak počet zaměstnanců.

Z hlediska geografického kromě Moravskoslezského kraje uváděli dotazovaní také jako místo svého převážného působení kraje Olomoucký, Zlínský, Středočeský a Jihomoravský, někteří dotazovaní uvedli jako svou působnost oblast celého území republiky.

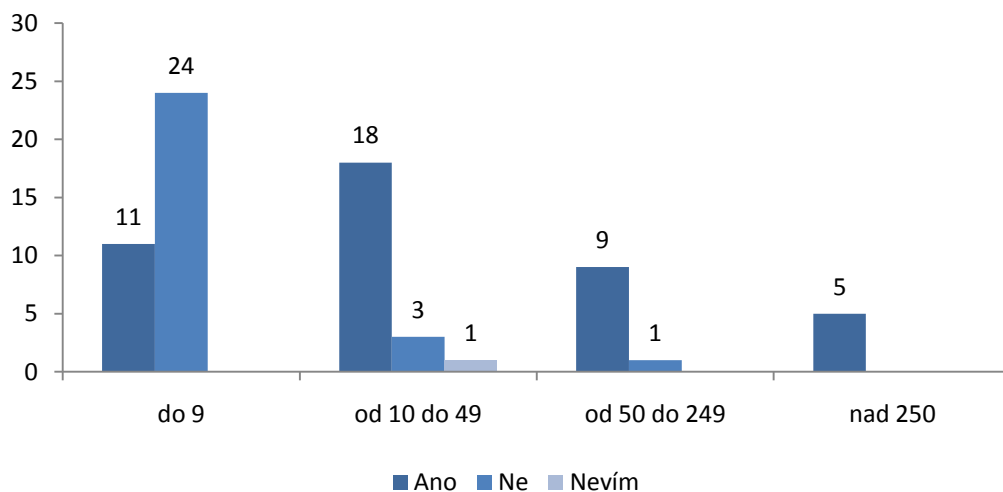
Odpovědi na dotazník byly získány v 5 případech od vlastníků společnosti, v 38 případech od vlastníků, kteří ovšem také zastávají manažerské pozice, dále pak bylo získáno 25 odpovědí od manažerů společností. Zkoumané podniky působily napříč jednotlivými odvětvími. Do dotazníkového šetření se zapojily převážně podniky, které působí na trhu delší dobu, nejčastější byla odpověď, že působí na trhu více než 10 let (54), dále pak od 5 do 10 let (13) a od 1 do 5 let (6), žádný z dotazovaných podniků nepůsobí na trhu méně než jeden rok. Právní forma, která převládala u dotazovaných firem, byla společnost s ručením omezeným (42) dále pak fyzické osoby (18), akciové společnosti (9) a jedna veřejná obchodní společnost a družstvo.

4.1.2 Dotazování ohledně strategie

V oblasti strategie byly otázky zaměřeny na to, aby zjistily, jak daleko z hlediska časového i geografického podniky zaměřují svou pozornost, jak hodnotí vliv jednotlivých faktorů a jakou jim přisuzují důležitost. První otázky však byly zaměřeny na to, jestli dotazované podniky vůbec tvoří strategické plány, které obsahují strategii.

Zpracovává vaše organizace plán obsahující strategii?

Graf č. 4.1.2. Zpracovávání strategie

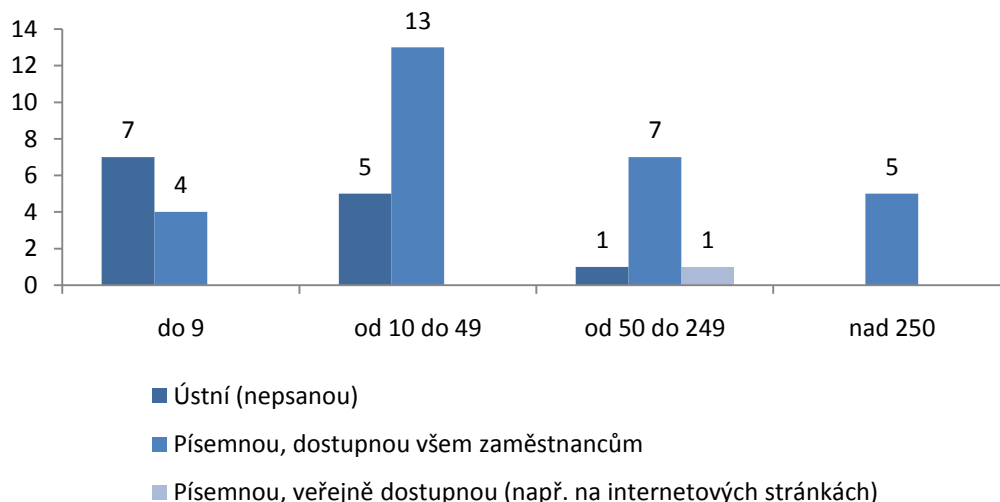


Zdroj: vlastní tvorba

Z výsledných odpovědí je zřejmé, že u drobných podniků se ve většině případů plán obsahující strategii netvoří, jiné to však je již u malých podniků, kde většina podniků plán obsahující strategii tvoří, stejné to je také u středních podniků, u velkých podniků všechny dotazované podniky tvoří plán, který obsahuje strategii. Tento výsledek není překvapivým, a jen dokládá, že již u malých podniků jsou plány obsahující strategii tvořeny a výsledky již od malých podniků jsou podobné jako u podniků velkých, tedy že plány jsou zpracovávány.

Jakou formu má Váš plán obsahující strategii?

Graf č. 4.1.2.1. Forma strategie

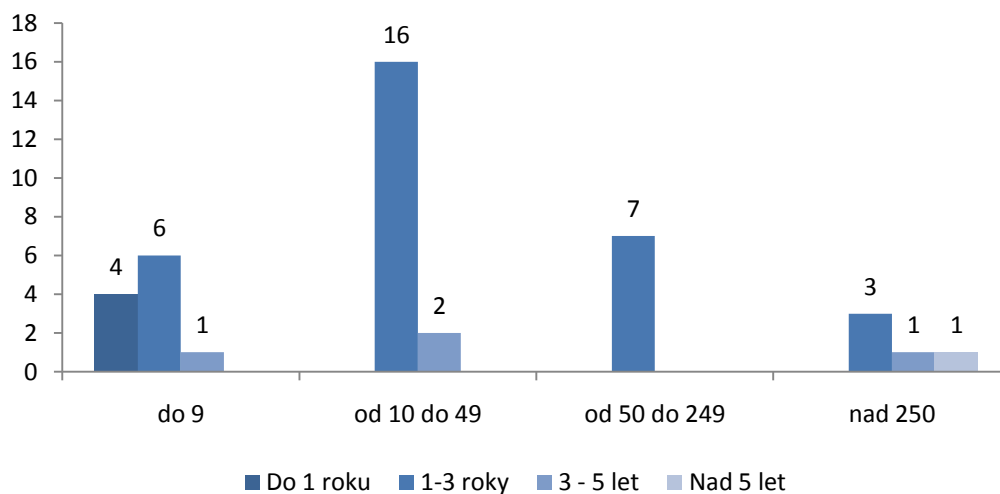


Zdroj: vlastní tvorba

Forma strategie se liší v závislosti na velikosti podniku, drobné podniky zaměstnávající do 9 zaměstnanců mají zpravidla strategii v ústní a nikoliv v písemné formě. Od malých podniků však již převládá forma písemná a nikoliv ústní, i když v případě malých podniků do 49 zaměstnanců je v 5 případech také forma strategie pouze nepsaná. V případě středních a velkých podniků je strategie v písemné formě pouze u jednoho ze středních podniků je strategie nepsaná. Překvapivý je fakt, že strategie je pouze v jednom případě dostupná veřejně. Dnes je možné na internetových stránkách podniků nalézt jejich vize, plány, podnikové hodnoty, popis firemní kultury, součástí výročních zpráv bývá často nejen vysvětlení a popis historického vývoje, ale také plány do budoucna, z těchto důvodů je výsledek poněkud překvapivý. Strategie bývá v podnicích zpracovávána především vedením podniku (27) nebo vedením organizace společně s ostatními členy podniku (11). Ani jeden z dotazovaných, podniku bez ohledu na svou velikost nevyužívá pro zpracování strategie externí společnosti.

Pokud stanovujete plán - strategii, na jak dlouhý časový horizont ji tvoříte?

Graf č. 4.1.2.2. Časová horizont

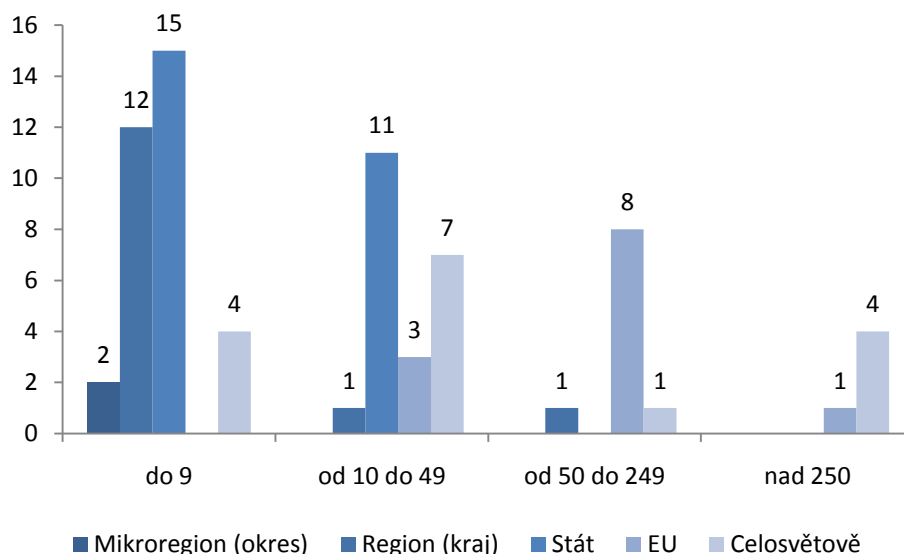


Zdroj: vlastní tvorba

Výsledky této otázky jsou na první pohled očekávatelné, pouze drobné podniky do 10 zaměstnanců zaměřují své plány pouze do 1 roku a i u drobných podniků převažuje horizont 1 – 3 let. Horizont od 1 – 3 do let však převažuje i u malých, středních a velkých podniků, i když u velkých podniku se již objevuje i horizont 3 – 5 let nebo nad 5 let, přesto však u podniků všech velikostí převládá časový interval od 1 do 3 let. Dalo by se předpokládat, že s velikostí podniků poroste délka časového horizontu, na který podniky tvoří své strategie, ze získaných dat však tento jev nelze potvrdit. V literatuře se často uvádí u strategického řízení delší časový horizont, například Fotr (2012) uvádí pro strategické řízení horizont 2 – 5 let, avšak z výsledků dotazovaných podniků se jedná o kratší časový úsek, než je 5 let.

Jak daleko z hlediska geografického sledujete vývoj okolí Vaší organizace?

Graf č. 4.1.2.3. Geografické hledisko



Zdroj: vlastní tvorba

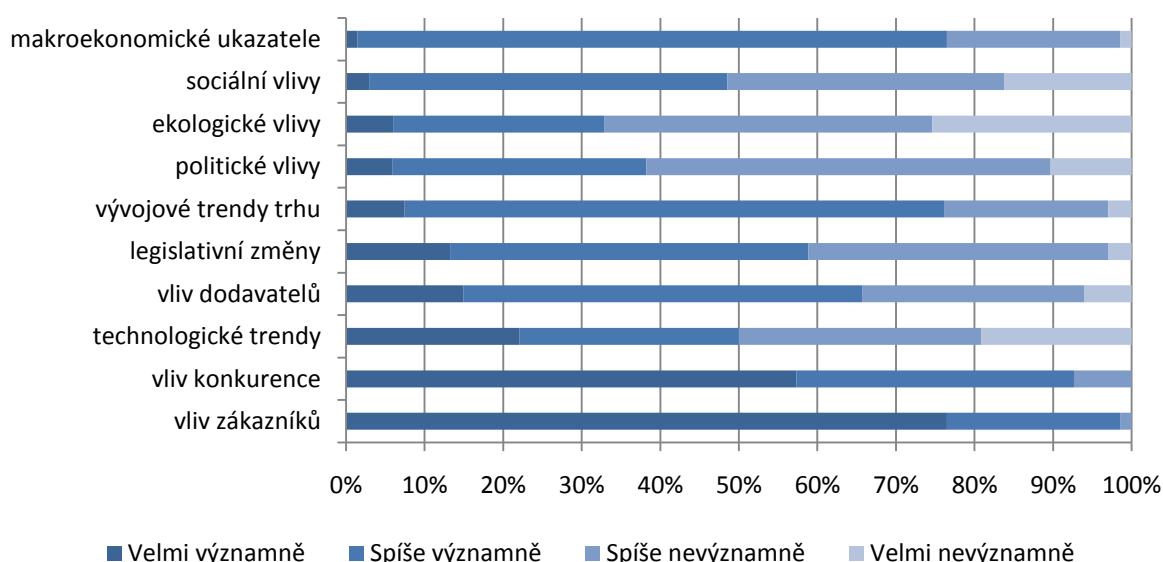
Při zjišťování, jak daleko podniky zaměřují svou pozornost, není důležité pouze časové hledisko, ale také hledisko geografické. Jak již při popisu charakteristik zmínili Johnson, Scholes a Whittington (2008), tak MSP operují většinou pouze na jednom trhu a to jak z hlediska geografického, tak svým produktovým zaměřením. Výsledky u drobných podniků byly nejčastější až po hranice států, celostátní úroveň byla nejčastější odpověď (15), následována regionální úrovní (12), ostatní možnosti celosvětově (4) a mikroregion (2), žádná z dotazovaných firem nezvolila možnost EU. U malých podniků byla nejčastější odpověď stejná stát (11), další však již nebyl region, který u malých podniků je sledován pouze jedním podnikem, ale celosvětový vývoj (7) a EU (3). U středních podniků byla nejčastější odpověď EU (8) pak region a celosvětově, kdy obě možnosti byly zvoleny jednou. U velkých podniků 4 z 5 dotazovaných odpověděly, že sledují celosvětový vývoj a jeden podnik odpověděl, že sledují vývoj v rámci EU. Z výsledků je patrné, že podniky již od středních velikostí se nezaměřují při sledování převážně na vývoj pouze v České republice, ale sledují vývoj buď v EU nebo rovnou celosvětově. Potvrzuje se tedy, že drobné a malé podniky se zaměřují převážně na úroveň státu, ovšem již u středních a velkých podniků se tyto hranice posouvají a podniky sledují z geografického hlediska mnohem větší prostor.

4.1.3 Hodnocení okolních vlivů, působících na podniky

Hodnocení okolních vlivů je při tvorbě strategie vždy nesmírně důležité, patří do první části tvorby strategie čili analýzy okolí. Pro analýzu vnějších vlivů, které působí na podniky, je možné použít mnoho nástrojů strategického managementu, některé z nástrojů jsou zaměřené na analýzy makroekonomických vlivů, jiné jsou zaměřené na vlivy mikroekonomické. První část dotazování spočívala v zjištění jednotlivých vlivů, a jakou významnost jim dotazovaní přisuzují. MSP hodnotily za velmi významné nejčastěji faktory: vliv zákazníků (52), vliv konkurence (39), technologické trendy (15) a vliv dodavatelů (10). Za velmi nevýznamné jsou u MSP nejčastěji považovány vlivy ekologické (17), technologické (13) a sociální vlivy (11).

Určete, jak silně na Vaši organizaci dle vašeho názoru působí následující vlivy?

Graf č. 4.1.3. Hodnocení okolních vlivů



Zdroj: vlastní tvorba

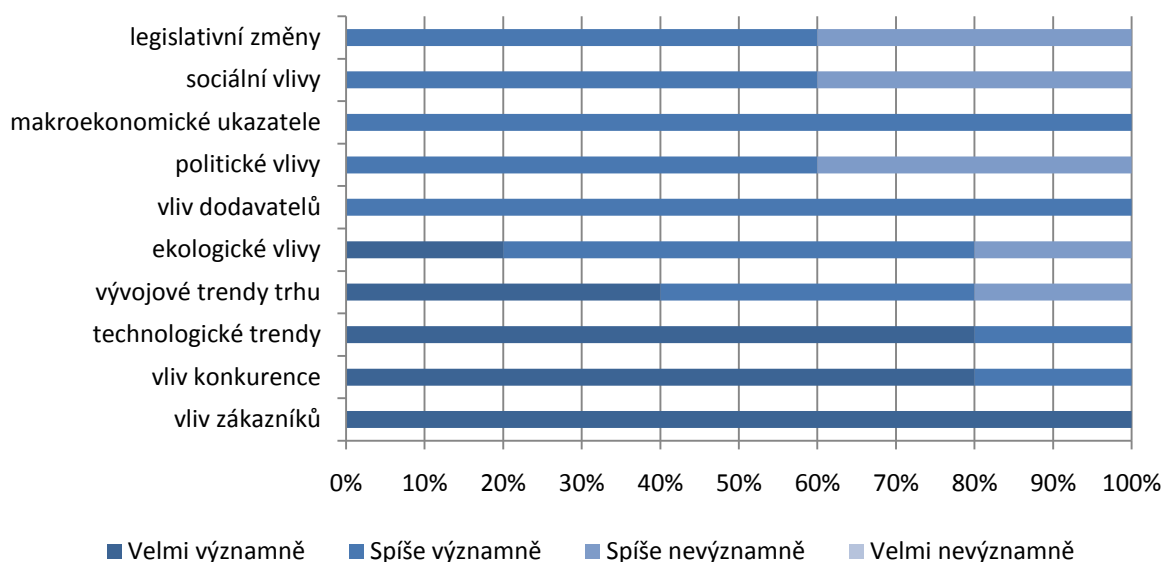
Výsledky u MSP vypovídají, že největší význam dotazované podniky přisuzují vlivu zákazníků, za velmi významný jej označilo (52) dotazovaných a za spíše významný (15) pouze jednou byl vliv zákazníků označen jako spíše nevýznamný a ani jednou nebyl označen za velmi nevýznamný. Na další pozici se nachází vliv konkurence, která byla jako velmi významná označena (39), spíše významná (24) a spíše nevýznamná (5), ani jednou opět nebyl vliv konkurence označen jako velmi nevýznamný. Pomyslné třetí místo v tabulce významnosti vlivů zaujímají technologické trendy, které byly velmi významně označeny (15), spíše významně (19) a spíše nevýznamně (21) a velmi nevýznamně (13). U této položky tedy je možno vidět, že i když je často označována podniky za velmi významnou, je zároveň

označována za velmi nevýznamnou, což je rozdíl, oproti vlivu zákazníků a konkurence. Vliv technologických změn čili působí na různé podniky odlišně. Dalšími vlivy působícími na podniky, které byly označeny jako velmi významné nebo spíše významné byly vliv dodavatelů (10,34), legislativní změny (9,31), vývojové trendy (5,46). Vliv makroekonomických ukazatelů byl označen za velmi významný pouze u 1 podniku, avšak za spíše významný byl označen u 51 podniků. Za velmi nevýznamné a spíše nevýznamné byly označovány vlivy ekologické (17,28), dříve zmíněné technologické, které se nacházejí na obou extrémních hodnotách, sociální vlivy (11,24) a politické vlivy (7,35).

Překvapivé, bylo zejména ohodnocení ekologických vlivů, které působí na podniky a jejich označení za spíše nevýznamné nebo velmi nevýznamné. Ekologické vlivy jsou dnes pro podniky důležité z mnoha ohledů, prvním z ohledů je zákaznické vnímání ekologie u produktů a to nejen ohledně dopadu jednotlivých produktů na životní prostředí, (preferenze ekologických vozidel), ale také způsobu výroby jednotlivých produktů. Ekologický způsob výroby se stává často součástí marketingu, kterou spotřebitelé chtějí. Přes to všechno není ekologickým vlivům přisuzován velký význam.

Výsledky u velkých podniků

Graf č. 4.1.3.1. Hodnocení okolních vlivů velké podniky



Zdroj: vlastní tvorba

Výsledky u velkých podniků, které zaměstnávají více než 251 zaměstnanců se od MSP na prvních třech pozicích neliší, velmi významně byly označeny nejčastěji faktory vlivu

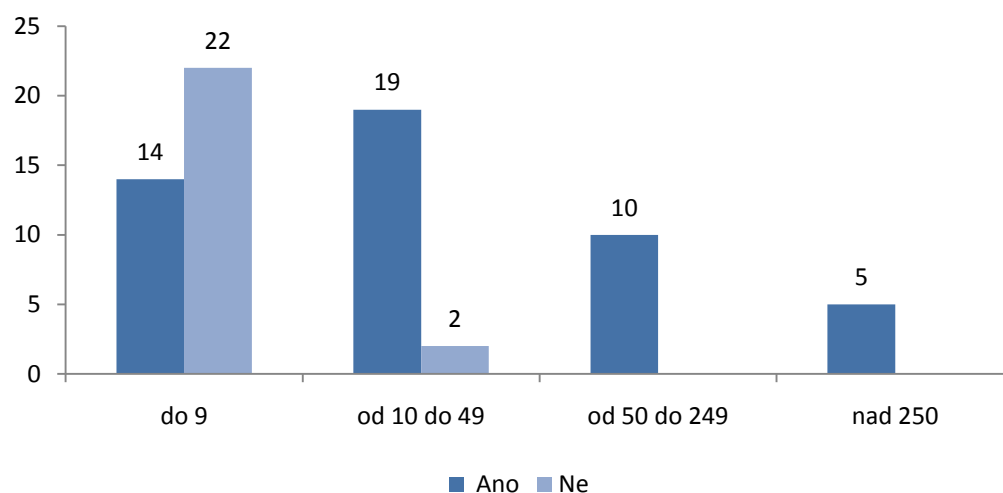
zákazníků (5), dále pak vliv konkurence a technologické trendy (oba 4) a následně vývojové trendy trhu (2). Za velmi nevýznamné pak byly označeny vlivy legislativních změn, sociální vlivy, politické vlivy (všechny 2). Výsledky u velkých podniků se oproti MSP lišily v označování nevýznamnosti vlivů, z odpovědi dotazovaných firem nebyla ani u jednoho z vlivů zvolena možnost, že daný vliv působí na podnik velmi nevýznamně, pouze byla zvolena odpověď spíše nevýznamně a to nejčastěji u vlivů legislativních změn, sociálních vlivů a politických vlivů. Z výsledků že žádný z vlivu není velkými podniky považován za velmi nevýznamný se však dá usuzovat, že podniky si jsou vědomy všech vlivů, které je ovlivňují a tím se liší od MSP, které považují některé z vlivu za velmi nevýznamné.

4.1.4 Dotazování ohledně nástrojů strategického řízení

Dotazování ohledně strategie bylo rozděleno do tří částí, první část se týkala toho, zdali podniky vůbec využívají nástroje strategického řízení. V druhé části, bylo zjišťováno u podniků, které nástroje konkrétně a jak často jsou využívány. Poslední část byla zaměřena na spokojenost s využívanými nástroji.

Jsou ve Vaší organizaci využívány metody a techniky strategického plánování?

Graf č. 4.1.4. Využívání metod strategického řízení



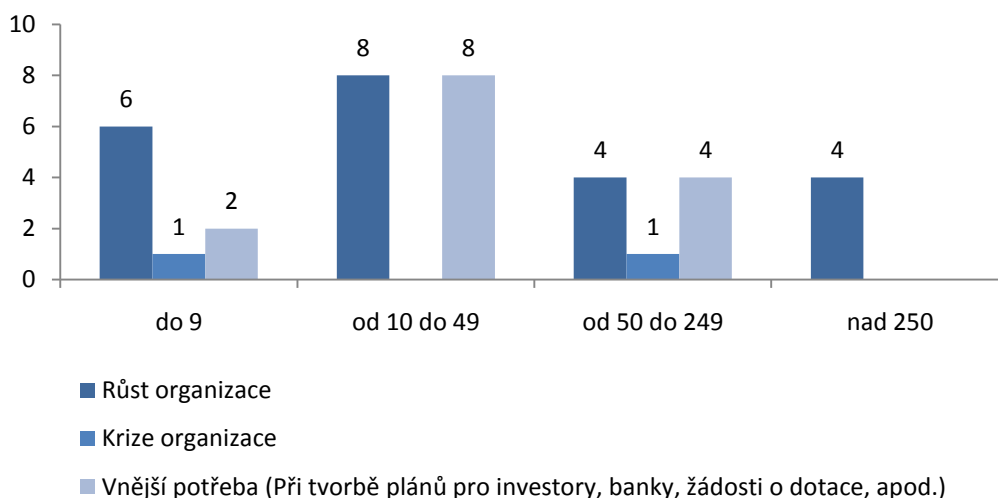
Zdroj: vlastní tvorba

Z odpovědí dotazovaných podniků, bylo možno vidět, že u drobných podniků nebyly ve většině případů 22 metody a techniky strategického řízení využívány, využívány byly pouze ve 14 případech. U malých podniků byla již situace zcela opačná, pouze ve 2 případech nejsou metody a techniky strategického řízení používány a v 19 případech jsou používány. U

podniků středních a velkých byly ve všech případech metody a techniky strategického plánování používány. Je možné vidět, že výsledky se mezi drobnými podniky a ostatními podniky velmi zásadně liší, a již malé podniky v drtivé většině případů využívají metody a techniky strategického plánování. Další otázky byly zaměřeny na konkrétní metody a techniky. Průměrný počet běžně využívaných nástrojů u dotazovaných podniků byl 5,2 nástrojů na jeden podnik.

Co Vaši organizaci primárně přimělo začít používat metody strategického řízení?

Graf č. 4.1.4.1. Důvody k využívání strategického řízení



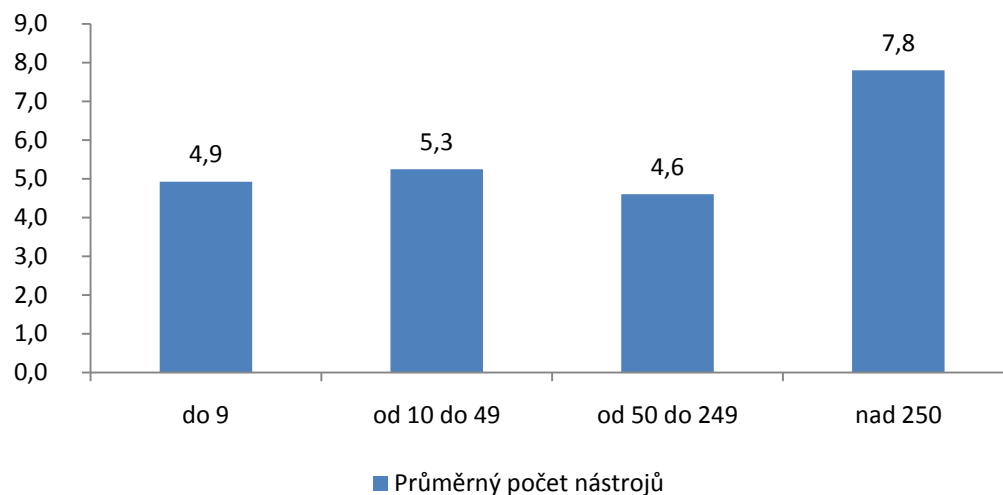
Zdroj: vlastní tvorba

Z odpovědí na otázku co vedlo podniky primárně k používání metod strategického řízení je zřejmé, že nejsilnějším faktorem byl růst organizace, následován potřebou vnější při tvorbě plánů pro investory, banky žádosti o dotace apod. U drobných podniků je možno vidět, že převažuje možnost růstu organizace, pouze u 2 drobných podniků byla zvolena možnost vnější potřeby a jednou možnost krize podniku. U malých a středních podniků byly odpovědi téměř stejné, v obou případech je stejně často vede k, užívání nástrojů strategického řízení růst organizace nebo vnější potřeba, u středních podniků je rovněž jednou zmíněna možnost krize organizace. Jedním z důvodů proč u malých a středních podniků je významnější vliv vnější potřeby může být větší snaha dosáhnout na dotace z EU nebo také pro získání financí od investorů nebo bank. Velké podniky vedlo k začátku užívání metod strategického managementu růst organizace. U této otázky bylo také 10 využito možnosti napsat jinou možnost, než byly možnosti nabízené, respondenti často také uváděli, že je k využívání

nástrojů strategického řízení vedlo podnikání samotné (3), jednou pak byla zaznamenána odpověď, že se jednalo o požadavek ministerstva a podnikání v oblasti výzkumu.

Průměrný počet používaných nástrojů v podniku

Graf č. 4.1.4.2. Průměrný počet nástrojů



Zdroj: vlastní tvorba

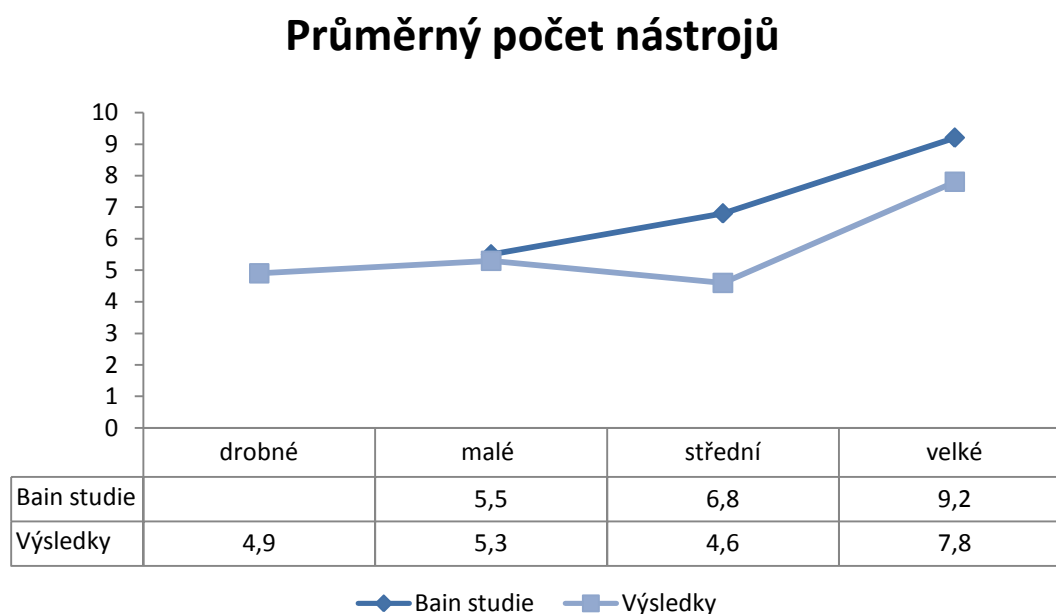
Průměrný počet běžně využívaných nástrojů u jednotlivých podniků se v kategorii MSP příliš nelišil, v průměru bylo využíváno kolem 5 nástrojů. Velké podniky však již využívaly nástrojů více a byl zaznamenán znatelný rozdíl v počtu používaných nástrojů, ve velkých podnicích se používalo v průměru téměř o 3 nástroje více a to 8 nástrojů.

Hypotéza 1.

- 1. Čím je větší podnik, tím více nástrojů strategického řízení bude využívat. (Hypotéza nebyla potvrzena)*

První hypotéza se týkala množství nástrojů a také toho, že počet nástrojů poroste s velikostí podniku. V následujícím grafu a tabulce jsou zobrazeny dvě křivky, první z nich (tmavější) znázorňuje výsledky ze studie Bain a je na ní možno vidět její růst, čili zvyšující se počet používaných nástrojů. Křivka však začíná až u malých podniků, jelikož ve studii Bain byly podniky rozděleny pouze na malé, střední a velké a údaje za drobné podniky chybí. Druhá křivka (světlejší) ukazuje výsledky zjištěné při výzkumu.

Graf č. 4.1.4.3. Průměrný počet nástrojů porovnání

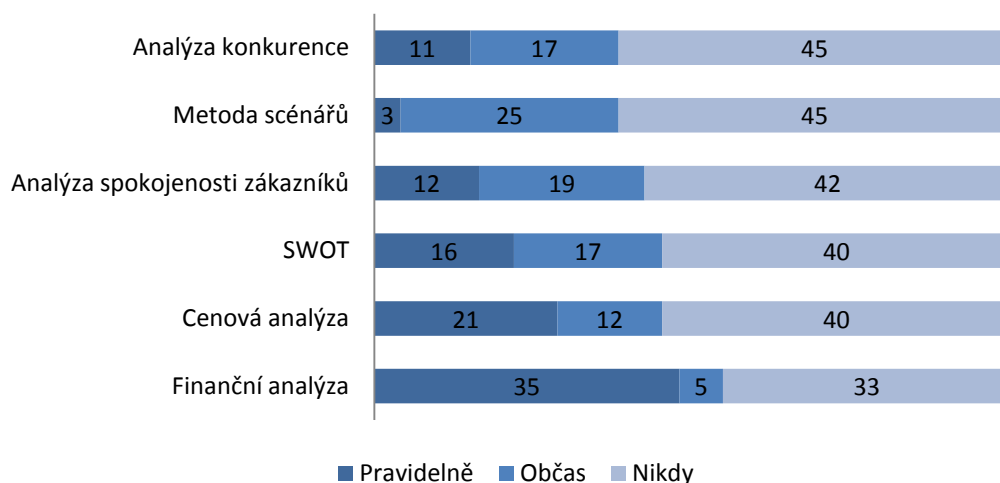


Zdroj: vlastní tvorba

Drobné podniky využívají v průměru 4,9 nástrojů, malé podniky využívají v průměru 5,3 nástrojů, je zde tedy možno vidět mírný nárůst v počtu využívaných nástrojů, i když o pouhé 0,4 nástroje. Rozdíl mezi malými a středními podniky je však -0,7 nástroje, střední podniky tedy využívají 4,6 nástrojů, což je nejen méně, než podniky malé, ale dokonce méně, než využívají podniky drobné. Velké podniky využívají v průměru 7,8 nástroje, což je o 3,2 nástroje více, než podniky střední. Z důvodu poklesu průměrného počtu nástrojů u středních podniků, není možné tuto hypotézu potvrdit. Počet využívaných nástrojů podniku se nezvyšuje s velikostí podniku. Je možné také vidět, že podniky v České republice využívají méně nástrojů, než je světový průměr.

Které z uvedených nástrojů a technik používáte?

Graf č. 4.1.4.4. Využívané nástroje



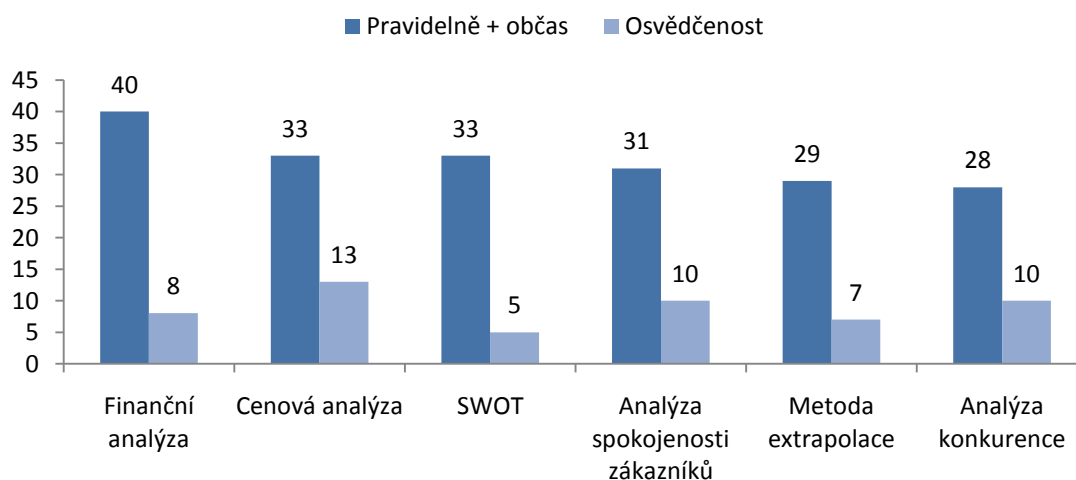
Zdroj: vlastní tvorba

Jak je možno vidět, u dotazovaných podniků byla nejběžněji využívanou metodou metoda finanční analýzy, která byla běžně využívána (pravidelně + občas) ve 40 podnicích, přičemž pravidelně ji využívalo 35 dotazovaných podniků. Na druhém místě se umístila cenová analýza, kterou pravidelně využívalo 33 dotazovaných podniků, na dalších místech byla SWOT analýza, analýza spokojenosti zákazníků, metoda scénářů a analýza konkurence. Ze seznamu zvolených metod bylo zjištěno, že některé metody nejsou používány podniky prakticky vůbec nebo jen sporadicky, žádný z dotazovaných podniků nevyužívá techniky QUEST, BCG matici, GE matici a VRIO. Velmi málo využívanými metodami jsou také metody delfská, McKinseyho 7-S, které byly použity pouze v 1 sledovaném podniku. Bez dalšího výzkumu není možné zjistit důvody, proč tyto techniky nejsou využívány, jestli za jejich nevyužíváním stojí fakt, že dotazovaní tyto techniky neznají nebo se jim v minulosti neosvědčily.

Z pořadí nejčastěji používaných metod si nelze nevšimnout, že metody neslouží k hodnocení nejčastěji zmiňovaných vlivů, které podniky ohodnotily, že na ně působí velmi významně. Nejvýraznějšími vlivy byly vliv zákazníků a konkurence, přesto metody, které slouží k hodnocení zákazníků a konkurence například Porterův model, který se zaměřuje jak na vliv konkurence, tak na vliv zákazníků se neobjevuje mezi nejčastěji používanými metodami. Objevují se zde však analýza spokojenosti zákazníků a analýza konkurence.

Běžné využívání + osvědčenost

Graf č. 4.1.4.5. Běžné využívání + osvědčenost

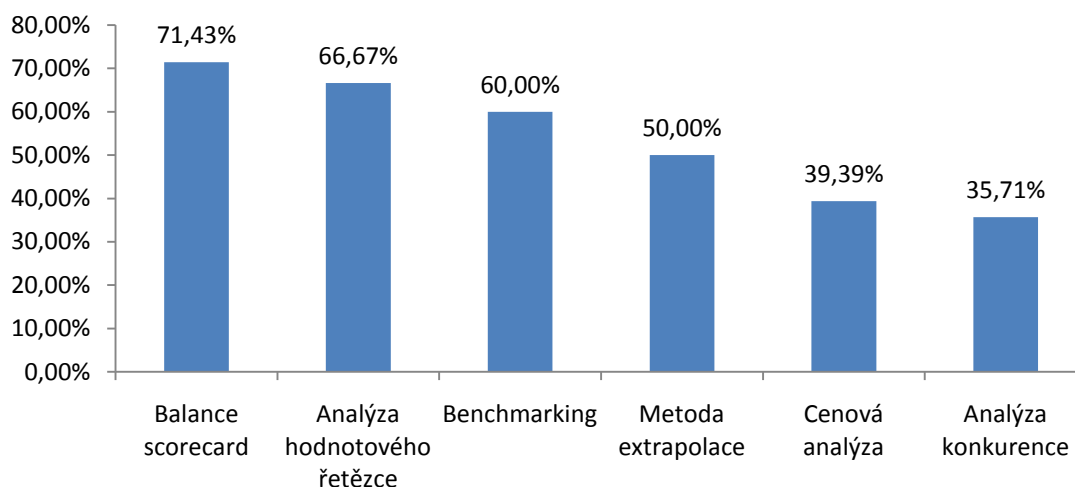


Zdroj: vlastní tvorba

Následující graf zobrazuje nejčastěji běžně používané metody a techniky a zároveň jejich osvědčenost. Nejčastěji používaná metoda finanční analýzy není metodou nejosvědčenější, u dotazovaných podniků byla nejosvědčenější metoda cenové analýzy, za osvědčenou byla označena 13 dotazovanými, následovaly metody analýzy spokojenosti zákazníků a analýza konkurence, obě metody byly zvoleny 10 dotazovanými. Až na čtvrtém místě z hlediska osvědčenosti se umístila metoda finanční analýzy, kterou jako osvědčenou metodu zvolilo 8 dotazovaných. Z nejčastěji využívaných metod je překvapivá také nízká osvědčenost SWOT analýzy pouze 5 případů. V pořadí osvědčenosti již je možné vidět to, co bylo zmíněno u pořadí využívání metod a technik, vysoká spokojenost je možné vidět u metod, které slouží k hodnocení vlivů, kterým je přisuzován významný vliv.

Osvědčenost / běžné využití

Graf č. 4.1.4.6. Osvědčenost / běžné využití



Zdroj: vlastní tvorba

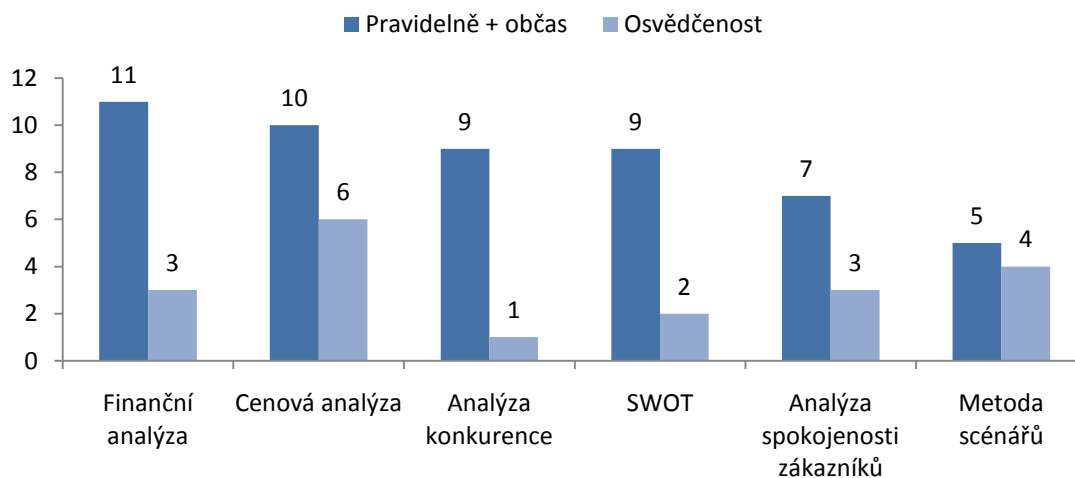
Poměr mezi osvědčeností a využitím zobrazuje procento osvědčenosti pouze u využívaných metod. Některé z metod nebyly příliš rozšířené ve využívání, přesto jejich osvědčenost byla poměrně vysoká, právě tyto metody, u kterých je vysoká osvědčenost, mají potenciál k tomu, aby jejich využívání rostlo, zároveň některé metody, které jsou velmi často využívány, avšak nejsou osvědčené, zde v tomto žebříčku nejsou. Metoda BSC se například neobjevuje na špičce žebříčku využití, avšak pokud ji podniky používají, pak spokojenost s touto metodou je velmi vysoká. Podobné výsledky jsou i u dalších metod, které nebyly příliš často používány, avšak pokud použity byly, tak se osvědčily, těmito metodami byly analýza hodnotového řetězce, benchmarking, metoda extrapolace. U všech těchto zmíněných metod, se dá očekávat jejich rozšiřování ve využívání. Nejčastěji používaná metoda finanční analýzy se do tohoto žebříčku ani nedostala, jelikož její osvědčenost není příliš vysoká, z často používaných metod, nejlépe obstály metody cenové analýzy a analýzy konkurence, které jsou tedy používány často a byly osvědčené u téměř 40 % podniků, které je využívaly. (Do této tabulky byly zařazeny pouze techniky, které byly využívány alespoň ve 3 podnicích).

4.1.5 Využívání nástrojů a jejich osvědčenost

Využívání a osvědčenost nástrojů strategického řízení, následující tři grafy zobrazují, jak se liší využívání a osvědčenost metod v závislosti na velikosti podniku. U podniků nad 50 zaměstnanců došlo ke sloučení podniků středních a velkých, jelikož v této kategorii nebylo mnoho odpovědí.

Do 9 zaměstnanců

Graf č. 4.1.4.7. Běžné využití + osvědčenost do 9 zam.

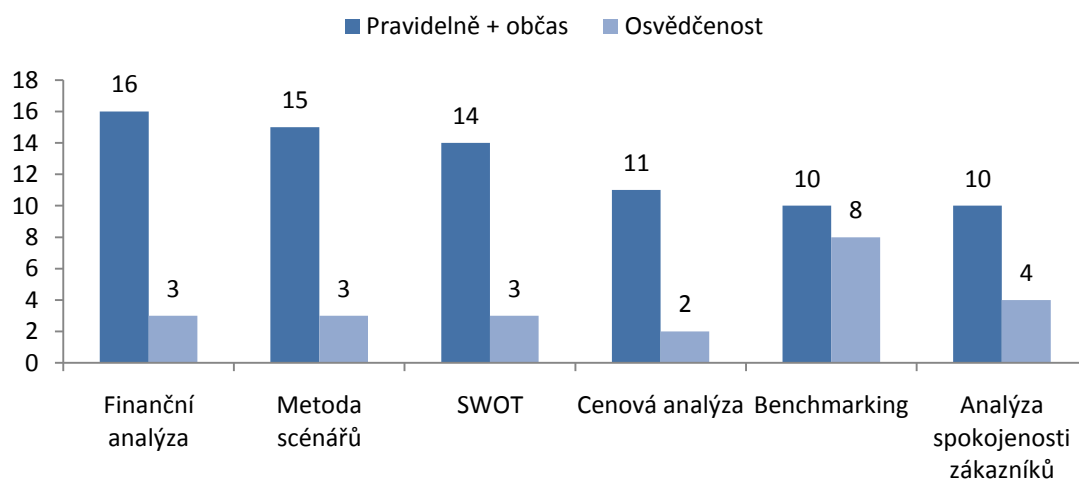


Zdroj: vlastní tvorba

U drobných podniků byla nejčastěji využívána metoda finanční analýzy (11), následována cenovou analýzou (10) a analýzou konkurence (9) a SWOT analýzou (9). Osvědčenost metod však opět byla v jiném pořadí, nejosvědčenější metodou byla cenová analýza (6), metoda scénářů (4) a analýza spokojenosti zákazníků (3). Je možné vidět, že metody jako jsou analýza konkurence, SWOT analýza jsou velmi často využívány, ale nejsou osvědčené, i přes svou nízkou osvědčenost jsou však často využívány. Naopak například metoda scénářů je velmi osvědčená, a pokud je používána, jsou s ní dotazované podniky vesměs spokojeny.

Od 10 – do 49 zaměstnanců

Graf č. 4.1.4.8. Běžné využití + osvědčenost od 10 do 49 zam.

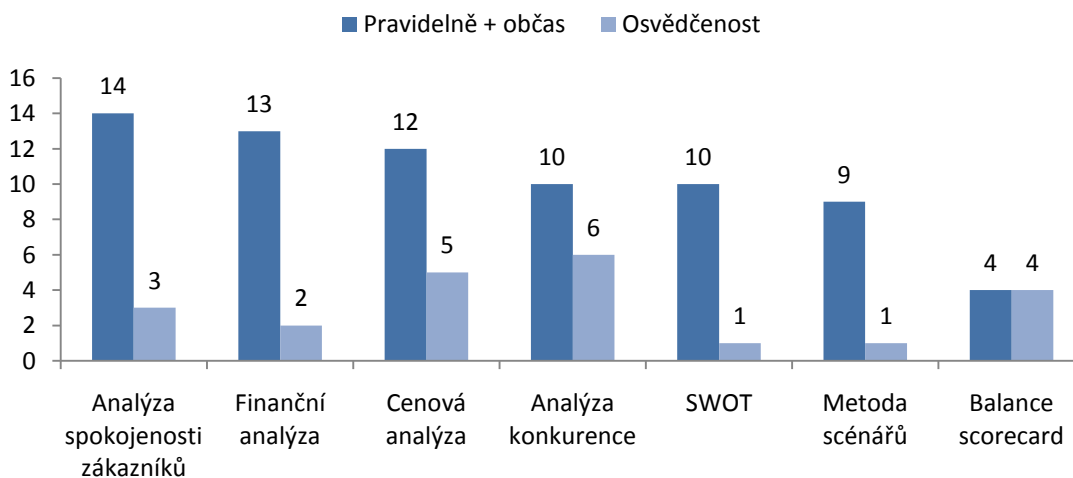


Zdroj: vlastní tvorba

U podniků malých od 10 do 49 zaměstnanců byly nejčastěji používané metody finanční analýza (16), metoda scénářů (15) a SWOT analýza (14). Jak je možno vidět, u malých podniků se výsledky lišily oproti podnikům drobným, i když na prvním místě byla opět finanční analýza, na dalších místech byly výsledky jiné. Na druhém místě se umístila metoda scénářů, ovšem u malých podniků na rozdíl oproti podnikům drobným není zdaleka tak moc osvědčená, i když je mnohem více využívána. Oproti drobným podnikům se zároveň nevyužívá tolik analýza konkurence, místo ní však je možné vidět metodu benchmarking, která je zároveň nejosvědčenější metodou u malých podniků. Poměrně osvědčenou metodou je zároveň metoda analýzy spokojenosti zákazníků.

Nad 50 zaměstnanců

Graf č. 4.1.4.9. Běžné využití + osvědčenost nad 50 zam.



Zdroj: vlastní tvorba

Výsledky u středních a velkých podniků se oproti malým a drobným liší. I když jsou vidět stejné metody a techniky, tak jejich pořadí se změnilo, nejčastěji používanou metodou je metoda analýzy spokojenosti zákazníků (14) následována finanční analýzou (13) a cenovou analýzou (12). Pouze u středních a velkých podniků tedy je možno vidět na pozici nejpoužívanějšího nástroje jiný nástroj, než je finanční analýza, i když je hned na druhém místě. Nejvíce osvědčenou metodou byla analýza konkurence, následována cenovou analýzou, čily dvě metody, které jsou zaměřeny na vnější prostředí. U malých podniků byla nejosvědčenější metodou metoda benchmarking, ovšem u středních a velkých podniků se tato metoda mezi nejčastěji využívanými metodami neobjevila, stejně tak můžeme vidět, že metoda tvorby scénářů, které byla u drobných podniků poměrně dobře osvědčená, se sice zde opět objevuje, ovšem je možné ji označit, za metodu velmi neosvědčenou, z tohoto hlediska dopadla ještě hůře metoda SWOT analýzy, která je sice používána v 10 případech, ale osvědčena je jen v jednom případě. Stejně jako u podniků ostatních velikostí, i zde je metoda finanční analýzy často užívaná, ovšem osvědčenost této metody je nízká.

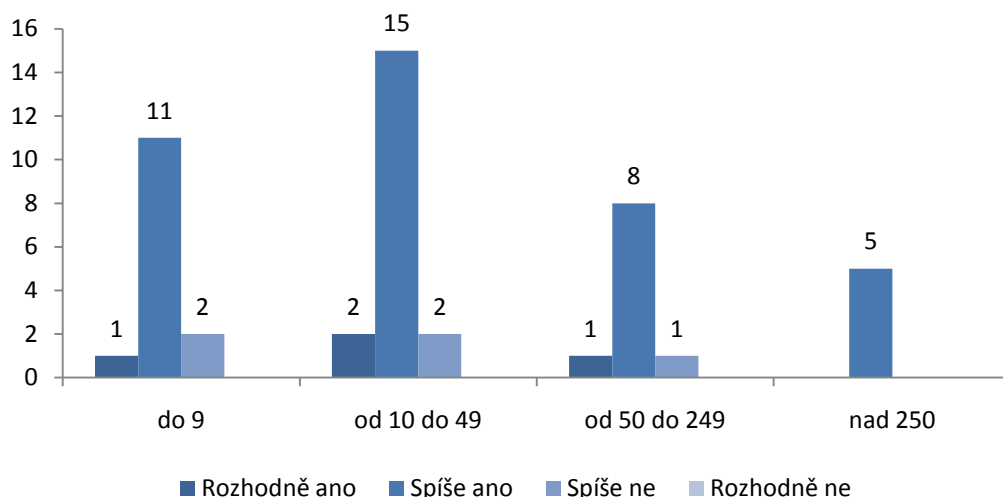
4.1.6 Strategické řízení v době krize

Jak již bylo řečeno, jedním ze způsobů jak se snažit úspěšně překonat krizi je pro podnik úspěšné aplikování strategického řízení a také technik strategického řízení, následující

část je zaměřena na to, zdali podniky začaly intenzivněji využívat nástroje strategického řízení v období krize a také jestli nástroje strategického řízení pomohly podnikům překonat krizi.

Během období ekonomické krize jsme začali intenzivněji využívat metody strategického řízení

Graf č. 4.1.6. Využívání v době krize



Zdroj: vlastní tvorba

Na tuto otázku dotazovaní odpovídali z drtivé většiny, že spíše začali více využívat metody strategického řízení, u podniků všech velikostí převažovala právě tato varianta. Celkem začalo více využívat metody strategického řízení 43 dotázaných podniků, z toho 39 odpovědělo, že spíše více a 4 podniky odpověděly, že začaly rozhodně více využívat metod strategického řízení. Odpověď záporná, tedy, že nedošlo k intenzivnějšímu využití metod strategického řízení, zazněla 4. Nutné je však také zmínit, že 24 dotazovaných podniků na tuto otázku neodpovědělo vůbec, předpokládá se tedy, že u těchto podniků nedošlo k intenzivnějšímu využívání metod strategického řízení.

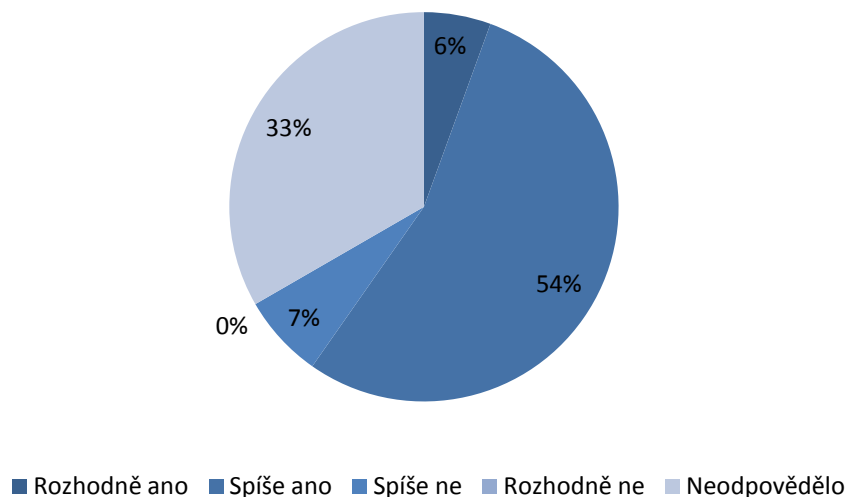
Hypotéza č. 2.

2. V období krize začalo více než 50% podniků intenzivněji využívat nástroje strategického řízení. (Hypotéza byla potvrzena)

Tato hypotéza se vztahuje k předcházející otázce, pro její potvrzení, či vyvrácení poslouží následující graf, kde je možno vidět výsledek.

Během období ekonomické krize jsme začali intenzivněji využívat metody strategického řízení

Graf č. 4.1.6.1. Využívání v době krize II.

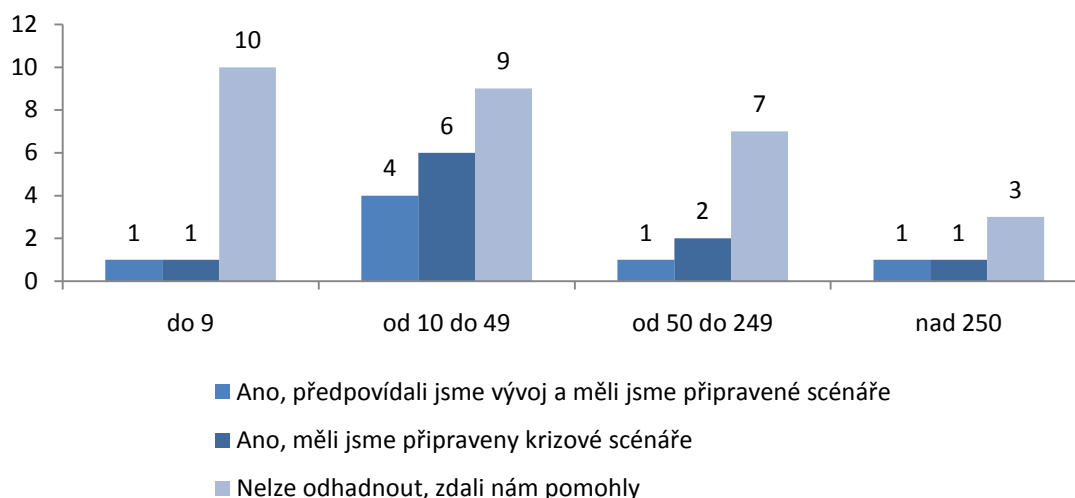


Zdroj: vlastní tvorba

Více než 60% dotazovaných, odpovědělo, že začali více využívat metod strategického řízení, pouze 7% odpovědělo, že nikoli, i za předpokladu, že všechny dotazované podniky, které nezodpověděly otázku, by volily odpověď spíše ne, tak pořád bude tato hypotéza potvrzena, jelikož 60% z celkového počtu dotazovaných podniků začalo intenzivněji využívat metod strategického řízení.

Pomohly Vaší organizaci metody strategického řízení k lepšímu zvládnutí období ekonomické krize?

Graf č. 4.1.6.2. Strategické řízení v době krize



Zdroj: vlastní tvorba

Z výsledků předcházející otázky je zřejmé, že v období krize došlo k intenzivnějšímu využívání nástrojů strategického řízení, tato otázka je zaměřená na to, jestli podnikům tyto nástroje pomohly. Z výsledků je zřejmé, že většina dotazovaných podniků nedokáže odhadnout, jestli jim využívání těchto nástrojů pomohlo. Nejvíce kladných odpovědí na úspěšnost nástrojů strategického řízení bylo označeno u malých podniků, kde ve 4 případech bylo odpovězeno, že podnikům pomohly předvídat vývoj a měly připravené scénáře, v 6 případech vývoj nepředvíдалy, ale měly připravené scénáře.

4.1.7 Porovnání výsledků s výsledky zjištěnými při studiu sekundárních dat

Ze sekundárních dat byly zkoumány studie zaměřené na využívání nástrojů strategického řízení ve světě ale také v České republice. Již dříve zmíněné výsledky studie provedené konzultační společností Bain, která mapovala používání a osvědčenost nástrojů strategického řízení ve světě *Top 10 management tools* (2013), nebo ze studie Afonina *Top 10 management tools* (2013) byl sestaven tento žebříček, kde jsou zmíněny výsledky jednotlivých studií a porovnány s výsledky které byly zjištěny touto prací.

Tabulka: 4.1.6. Porovnání nejosvědčenějších metod

Žebříček nejosvědčenějších metod			
	Výsledky (<i>nejosvědčenější metody</i>)	Afonina (<i>Strategic management tools usage</i>)	Bain (<i>Top 10 management tools</i>)
1.	Cenová analýza	SWOT	Strategické plánování
2.	Benchmarking	Cost-benefit analýza	CRM
3.	Analýza konkurence / BCS / Analýza spokojenosti zákazníků	Porterova analýza	Sledování zapojení zaměstnanců
4.	Finanční analýza	Analýza zákaznických názorů a postojů	Benchmarking
5.	Metoda scénářů	Analýza spokojenosti zákazníků	BSC

Zdroj: Vlastní tvorba

Výsledky se ve všech třech případech značně lišily, výsledky zjištěné touto prací se lišily jak od výsledku celosvětového průzkumu, tak co je ještě překvapivější i od výsledků podobné analýzy, která byla provedena na území české republiky v roce 2013. Ani jeden z nástrojů se nevyskytoval ve všech třech výsledcích. Přesto však je možné vidět, že některé z nástrojů se opakují. Ve výsledcích, které byly získány v tomto výzkumu a ve výše zmíněných výzkumech je možné najít shodu, metoda benchmarking se umístila na předních příčkách jak ve zprávě bain, tak ve výsledcích tohoto výzkumu, stejně tak metoda BSC, shodné je zároveň pořadí těchto metod. Metoda analýzy spokojenosti zákazníků se rovněž objevuje jak ve výsledcích tohoto výzkumu, tak ve výsledcích od Afoniny (2013). Všechny ostatní metody a techniky se navzájem liší a již se více nevyskytují.

5 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo především zjistit praxi strategického řízení a metod a technik, které jsou využívány ve strategickém řízení především u malých a středních podniků. V této práci bylo zjištěno, že převážná většina podniků i malých a středních využívá strategické řízení, strategické řízení tedy není pouze doménou velkých podniků. Během zjišťování vlivů, které působí na podniky, bylo zjištěno, že nejvýznamněji zkoumané podniky vnímají vlivy zákazníků a konkurence, naopak podniky nepřisuzují příliš velký význam vlivům sociálním a vlivům ekologickým, což bylo zejména u vlivů ekologických překvapivé, poměrně zajímavé byly také výsledky u makroekonomických ukazatelů, které sice na podniky působí, ale pouze v několika případech byl jejich vliv označen za velmi významný. Bylo také zjištěno, že ve většině podniků jsou využívány nástroje strategického řízení, podniky primárně vedlo k využívání těchto nástrojů růst organizace, několik dotazovaných zároveň uvedlo, že je k používání nástrojů strategického řízení přivedlo podnikání samotné. V této práci jsou zároveň popsány výsledky ze studií, které se zaměřily na využívání metod a technik ve světě a také v České republice, tyto výsledky jsou porovnány s výsledky zjištěnými v této práci. Byly zjištěny značné rozdíly mezi výsledky, které se objevily ve světě a výsledky z České republiky, zároveň bylo zjištěno, že nejčastěji využívané metody (finanční analýza, cenová analýza, SWOT analýza) nejsou totožné s metodami, které jsou nejvíce osvědčené (cenová analýza, benchmarking, BCS), jedinou výjimku představuje metoda cenové analýzy. Z výsledku je zřejmé, že u metod, které třeba nejsou až tak často využívány podniky, ale jsou osvědčeny těmi podniky, které je využívají, se dá očekávat, že jejich využívání poroste. Může se často jednat o metody nové, které ještě nejsou až tak v Českém prostředí známé. Pokud bychom měli doporučit podnikům jenom jednu metodu, která na základě této práce vychází nejprůběžněji, jednalo by se o metodu balanced scorecard, tato metoda sice nebyla nejčastěji využívanou metodou, ovšem pokud využívaná byla, tak byla podniky hodnocena kladně. Tato metoda nabízí komplexní možnost pohledu na činnosti jejich podniku, je možné, že mezi manažery podniků tato metoda ještě není příliš známá nebo za ne příliš častým využíváním této metody stojí pro někoho možná trochu složitější aplikace této metody. Přesto by podniky měly pro získání komplexního pohledu na podnik využívat více metod strategického řízení. Průměrný počet metod využívaných v podnicích se liší, ať už geograficky, u Českých podniků je využíváno v průměru méně metod než je celosvětový průměr. Jedna z hypotéz zároveň byla, že se zvětšující se velikostí podniku, poroste průměrný počet využívaných nástrojů, tato hypotéza však nebyla potvrzena, jelikož i když sice ve velkých podnicích bylo využíváno v

průměru více nástrojů, než v podnicích drobných, tak tento trend neplatí vždy, v podnicích středních bylo totiž využíváno méně nástrojů, než v podnicích drobných i malých. Přijít na to, jaký je ideální počet nástrojů pro podnik nelze a je na každém manažerovi, aby vybral správné nástroje pro konkrétní situace. Výzkum byl zároveň zaměřen na využívání nástrojů strategického řízení v období krize, je zřejmé, že podniky začaly během krize více využívat metod strategického řízení, což byla i druhá z hypotéz, která byla potvrzena, podniky však nedokázaly jednoznačně odhadnout, jestli jim intenzivnější využívání metod a technik během krize pomohlo.

Tato práce jak již bylo zmíněno, nebyla zaměřena na aplikaci metod a technik, ale na jejich využívání v podnicích, doufám, že výsledky této práce pomohou určit ty metody a techniky, které mohou pomoci podnikům při strategickém řízení.

Zdroje:

- [1] FOTR, Jiří et al. [i]Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.[/i] Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [2] JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. [i]Exploring corporate strategy: text&cases[/i]. 8th ed. Harlow: Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.
- [3] SAUNDERS, Mark, Philip LEWIS a Adrian THORNHILL. [i]Research methods for business students. [/i]6th ed. New York: Pearson, 2012. ISBN 978-027-3750-758.
- [4] MALLYA, Thaddeus. [i]Základy strategického řízení a rozhodování. [/i]Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5
- [5] SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva Kašparová. [i]Základy sociologického výzkumu. [/i] Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4
- [6] PAWLICA, [i]Sociální výzkum podnik a management. [/i] Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4
- [7] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. [i]Analýza podniku v rukou manažera. [/i] 2. vydání. Brno: BizBooks 2012. ISBN 978-80-265-0032-2
- [8] NOVOTNÝ, J., SUCHÁNEK, P. [i] Nauka o podniku I. – Distanční studijní opora, [/i], Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004, ISBN 80-210-3333-9
- [9] HAVLIČEK, K., KAŠIK, M. [i] Marketingové řízení malých a středních podniků, [/i], Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-120-8
- [10] SEDLÁČEK, Jaroslav, [i] Finanční analýza podniku [/i], Brno: Computer Press, a. s., 2009, ISBN 978-80-251-1830-6
- [11] LHOTSKÝ, Jan [i] Strategický management, jak zajistit budoucí úspěch podniku[/i], J Lhotský, 2010, ISBN 978-80-251-3295-1

[12] KEŘKOVSKÝ, Miloslav, Oldřich VYKYPĚL, [i] Strategické řízení. Teorie pro praxi[/i], Praha: C. H. Beck, 2002, ISBN 80-7179-578-X

[13] TICHÁ, Ivana, Jan HRON, [i] Strategické řízení [/i], Praha: CREDIT Praha, 2003, ISBN 80-231-0922-9

[14] VEBER, Jaromír, [i] Management základy, prosperita, globalizace [/i], Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-029-5

[15] KOTLER, Philip, Veronica, WONG, John SAUNDERS, Gary ARMSTRONG, [i] Moderní marketing [/i], Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1545-2

Internetové zdroje:

[16] CZECHINVEST, *Definice malého a středního podnikatele* (19. 3. 2014) Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

[17] EDUKOL, *Zpráva o vývoji MSP v roce 2012* (19. 3. 2014) Dostupné z: http://www.edukol.cz/publikace/zprava_o_vyvoji_msp_v_roce_2012.pdf

[18] BAIN, *Management Tools & Trends 2013* [online]. (15.3.2014). Dostupné z: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf

[19] BAIN, *Management tools strategic planing* [online]. (15.3.2014). Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-strategic-planning.aspx>

[20] BAIN, *Managemnet tools customer relatinonship management* [online]. (15.3.2014). Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-customer-relationship-management.aspx>

[21] BAIN, *Management tools benchmarking*, [online]. (15.3.2014). Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-benchmarking.aspx>

[22] BAIN, *Management tools employee engagement surveys*, [online]. (15.3.2014). Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-employee-engagement-surveys.aspx?groupCode=2>

[23] STRATEG, *Strategická analýza* [online]. (14.3.2014). Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

- [24] Kutcherauer, *Strategický management* [online] (20. 3. 2014) Dostupné z: http://alkut.cz/rap_hm/reap04.htm
- [25] MARKETING TOPSID, *Bcg matice* [online] (20.3.2014) Dostupné z: http://marketing.topsid.com/pictures/trh/bcg_matice.png
- [26] SYNEXT, *Analýza tržný pozice firmy značky produktu* [online]. (20.3.2014). Dostupné z: <http://www.synext.cz/analyza-trzni-pozice-firmy-znacky-produktu.html>
- [27] STRATEG, *Hodnototvorný řetězec* [online]. (20.3.2014). Dostupné z: http://www.strateg.cz/images/strategy/Hodnototvorny_retezec.jpg
- [28] MANAGEMENTMANIA, McKinsey 7-S [online]. (20.3.2014). Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- [29] MANAGGEMENTMANIA, *Vrio analýza*. [online] (20. 3. 2014) Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vrio-analyza>
- [30] AFONINA, Anna. *Strategic management tools usage. In: International workshop for PhD Students*. Brno: 2011. ISBN 978-80-214-4348- 8. Dostupné také z: http://www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2011/management_marketing/Afonina.pdf
- [31] AFONINA, Anna a Vladimír CHALUPSKÝ. *The Current strategic management tools and techniques: The evidence from Czech Republic. In: Economics and management* [online]. 2012, č. 17(4) [cit. 2014-03-19]. ISSN 1822- 6515. Dostupné z: <http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/viewFile/3026/2100>
- [32] AFONINA, Anna a Vladimír CHALUPSKÝ. *Investigation of strategic management tools and techniques. In: Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* [online] 2013, č. 4 [cit. 2014-03-19]. ISSN 1211- 8516. Dostupné z: http://mendelu.cz/dok_server/slozka.pl?id=70574;download=120251

Seznam zkratk a symbolů

BCB	Boston consulting group
BCS	Balanced scorecard
ČSU	Český statistický úřad
GE	General electric
HDP	Hrubý domácí produkt
mil	milion
MSP	malé a střední podniky
obr	obrázek
tab	tabulka
tis	tisíc

Seznam tabulek

tab. č. 3.2.5. Vývoj strategického řízení

Tab. č. 3.9. Využívání metod a technik Afonina

Tab. č. 3.9.1. Osvědčenost metod a technik Afonina

Tab. č. 3.11.4. Matice zralosti odvětví

Tab. 4.1.6. Porovnání nejosvědčenějších metod

Seznam grafů

Graf č. 4.1.1. Členění podniků podle počtu zaměstnanců

Graf č. 4.1.2. Zpracovávání strategie

Graf č. 4.1.2.1. Forma strategie

Graf č. 4.1.2.2. Časový horizont

Graf č. 4.1.2.3. Geografické hledisko

Graf č. 4.1.4. Využívání metod strategického řízení

Graf č. 4.1.4.1. Důvody k využívání strategického řízení

Graf č. 4.1.4.2. Průměrný počet nástrojů

Graf č. 4.1.4.3. Průměrný počet nástrojů porovnání

Graf č. 4.1.4.4. Využívané nástroje

Graf č. 4.1.4.5. Běžné využívání + osvědčenost

Graf č. 4.1.4.6. Osvědčenost / běžné využití

Graf č. 4.1.4.7. Běžné využití + osvědčenost do 9 zam.

Graf č. 4.1.4.8. Běžné využití + osvědčenost od 10 do 49 zam.

Graf č. 4.1.4.9. Běžné využití + osvědčenost nad 50 zam.

Graf č. 4.1.6. Využívání v době krize

Graf č. 4.1.6.1. Využívání v době krize II.

Graf č. 4.1.6.2. Strategické řízení v době krize

Seznam obrázků

obr. č. 3.2.6. Proces strategického řízení dle Johnsona a Scholese (1988)

obr. č. 3.5.2. Vývoj počtu malých a středních podniků v ČR

obr. č. 3.5.2.1. Vývoj počtu zaměstnanců v MSP v ČR

obr. č. 3.6.1. Vývoj počtu využívaných nástrojů ve světě

Obr. č. 3.8.1. Využívání a spokojenost se strategickým plánováním

Obr. č. 3.8.2. Využívání a spokojenost s CRM

Obr. č. 3.8.3. Využívání a spokojenost s nástrojem benchmarking

Obr. č. 3.8.4. Využívání a spokojenost s nástrojem sledování zapojení zaměstnanců

Obr. č. 3.11.2. Porterův model

Obr. č. 3.11.3. Balanced scorecard

Obr. č. 3.11.4. BCG matice

Obr. č. 3.11.4.1. GE matice

Obr. č. 3.11.4.2. Analýza hodnototvorného řetězce

Obr. č. 3.11.4.3. McKinsey 7-S

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše)

V Ostravě dne

.....

Martin Janečko

Seznam příloh:

Příloha č. 1. Dotazník

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

dovolujeme si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí průzkumu zaměřeného na zjištění metod a technik, které jsou používány organizacemi v Moravskoslezském kraji k analýze jejich vnějšího okolí. Výsledky průzkumu budou využity v rámci projektu, který zkoumá využívání nástrojů strategického řízení v malých a středních organizacích v Moravskoslezském kraji, případně v mé diplomové práci. Dotazník je anonymní a s výsledky výzkumu budete seznámeni prostřednictvím Hospodářské komory. Výsledky nebudou využity pro jiné účely než výše zmíněné. K vyplnění dotazníku Vám postačí 15 -20 minut. Vyberte vždy jednu odpověď, není-li u otázky uvedeno jinak.

Děkujeme

Veronika Baurová, Martin Janečko

1. Zaměřujete se ve Vaší organizaci na budoucnost?

- ☐ Ano, uvažujeme v perspektivě střednědobé budoucnosti (3 a více let)
- ☐ Ano, zaměřujeme se zejména na krátkodobé plány (do 3 let)
- ☐ Ne, je pro nás nejdůležitější současnost a řešení aktuálních problémů

2. Sledujete dlouhodobé vývojové trendy na trhu?

- ☐ Nesledujeme, reagujeme na okamžité vzniklé změny trhu
- ☐ Snažíme se sledovat vývoj trendů na trhu
- ☐ Vývoj trendů sledujeme systematicky a důkladně
- ☐ Jiné:

3. Jsou ve vaší organizaci prováděné odhady budoucího vývoje?

- ☐ Ano, zpracovávají se odhady pouze krátkodobého budoucího vývoje (do 3 let)
- ☐ Ano, zpracovávají se odhady pouze dlouhodobého budoucího vývoje (nad 3 roky)
- ☐ Ano, zpracovávají se odhady dlouhodobého i krátkodobého budoucího vývoje
- ☐ Ne

4. Zpracovává vaše organizace plán obsahující strategii?
Pokud bude Vaše odpověď ne, pokračujte otázkou číslo 8.

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

5. Kdo se podílí na tvorbě strategie v organizaci?

- ☐ Vedení organizace
- ☐ Vedení organizace společně s ostatními členy organizace
- ☐ Externí společnost
- ☐ Jiné:

6. Jakou formu má Váš plán obsahující strategii?

- ☐ Ústní (nepsanou)
- ☐ Písemnou, dostupnou všem zaměstnancům
- ☐ Písemnou, veřejně dostupnou (např. na internetových stránkách)

7. Pokud stanovujete plán - strategii, na jak dlouhý časový horizont ji tvoříte?

- ☐ Do 1 roku
- ☐ 1-3 roky
- ☐ 3 - 5 let
- ☐ Nad 5 let

8. Domníváte se, že je Vaše organizace ovlivněna okolním prostředím?

- ☐ Velmi významně
- ☐ Spíše významně
- ☐ Spíše nevýznamně
- ☐ Velmi nevýznamně

9. Jak silně na Vaši organizaci dle Vašeho názoru působí následující vlivy?

	Velmi významně	Spíše významně	Spíše nevýznamně	Velmi nevýznamně
Vliv zákazníků (odběratelů)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vliv konkurence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vliv dodavatelů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Velmi významně	Spíše významně	Spíše nevýznamně	Velmi nevýznamně
Politické vlivy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Makroekonomické ukazatele (růst HDP, inflace, nezaměstnanost, aj.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociální vlivy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technologické trendy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legislativní změny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ekologické vlivy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vývojové trendy trhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Kdo ve Vaší organizaci provádí analýzu vlivu okolí?

- ☐ Interně organizace sama
- ☐ Externí organizace přímo pro naši organizaci
- ☐ Přejímáme výsledky jiných analýz a statistik
- ☐ Neprovádíme analýzu okolí naší organizace
- ☐ Jiné:

11. Jsou ve Vaší organizaci využívány metody a techniky strategického plánování?

- ☐ Ano
- ☐ Ne, přejděte na otázku č. 19

12. Které z uvedených nástrojů a technik používáte?

Možnost označit více odpovědí.

	Pravidelně	Občas	Nikdy
1. Delfská technika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Metoda extrapolace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Metoda scénářů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. PEST, STEP, PESTLE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. QUEST (Quick Environmental Scanning Technique)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Pravidelně	Občas	Nikdy
6. 4C (Customer, Country, Cost, Competition)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Porterův model pěti konkurenčních sil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Analýza konkurence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Benchmarking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. BCG matice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Matice GE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Portfolio analýza (Životní cyklus výrobků)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Matice zralosti odvětví a konkurenční pozice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Analýza hodnotového řetězce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. McKinseyho 7-S	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. VRIO (analýzy specifické přednosti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Finanční analýza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Cenová analýza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Analýza spokojenosti zákazníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Hodnotová analýza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Balanced scorecard (BSC)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. SWOT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Které z výše uvedených metod (technik) strategického plánování se Vám nejvíce osvědčily? Uveďte max. tři.			
<div></div>			
14. Využíváte jiné metody než uvedené možnosti v otázce 12? Uveďte.			



15. Co Vaši organizaci primárně přimělo začít používat metody strategického řízení?

- ☐ Růst organizace
- ☐ Krize organizace
- ☐ Vnější potřeba (Při tvorbě plánů pro investory, banky, žádosti o dotace, apod.)
- ☐ Jiné:

16. Pomohly Vaší organizaci metody strategického řízení k lepšímu zvládnutí období ekonomické krize?

- ☐ Ano, předpovídali jsme vývoj a měli jsme připravené scénáře
- ☐ Ano, měli jsme připraveny krizové scénáře
- ☐ Nelze odhadnout, zdali nám pomohly
- ☐ Ne
- ☐ Jiné:

17. Během období ekonomické krize jsme začali intenzivněji využívat metody strategického řízení

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

18. Došlo v současnosti k rozšíření počtu nástrojů strategického plánování?

- ☐ Ano
- ☐ Ne, používáme stále stejné

19. Na jak dlouho dopředu sledujete své okolí?

- ☐ Do 1 roku
- ☐ Do 3 let
- ☐ 3-5 let
- ☐ Více než 5 let

20. Jak daleko z hlediska geografického sledujete vývoj okolí Vaší organizace?

21. Sledujete strategie jiných subjektů ve svém okolí?

- ☐ ☐ Ano, sleduji strategie konkurence
- ☐ ☐ Ano, sleduji strategie svých odběratelů
- ☐ ☐ Ano, sleduji strategie firem v okolí (nemusí být jen konkurenční)
- ☐ ☐ Ano, sleduji strategie úřadů
- ☐ ☐ Ne, nesleduji ostatní subjekty - pokračujte otázkou č. 23
- ☐ ☐ Jiné:

22. Přizpůsobujeme se ve strategii

	Velmi významně	Spíše významně	Spíše nevýznamně	Velmi nevýznamně
Odběratelům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurenci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodavatelům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. V organizaci zastávám pozici

- ☐ ☐ Vlastníka
- ☐ ☐ Manažera
- ☐ ☐ Manažera a vlastníka
- ☐ ☐ Jiné:

24. Jak dlouho existuje Vaše organizace?

- ☐ ☐ Do 1 roku
- ☐ ☐ 1 -5 let
- ☐ ☐ 5-10 let
- ☐ ☐ Nad 10 let

25. Jaký je převažující předmět činnosti Vaší organizace? Dle CZ-NACE

26. Kolik má Vaše organizace zaměstnanců?

- ☐ ☐ Do 10
- ☐ ☐ 11 - 50
- ☐ ☐ 51 - 250
- ☐ ☐ nad 250

27. Jaký je přibližný obrat Vaší organizace

- ☐ ☐ Do 25 mil Kč (1 mil EUR)

- ☐ 25- 50 mil. Kč (1-2 mil. EUR)
- ☐ 50-1250 mil. Kč (2- 50 mil. EUR)
- ☐ Nad 1250 mil. Kč (50 mil. EUR)

28. Jaká je právní forma Vaší organizace?

29. V jakém kraji Vaše organizace vykonává převážně svou činnost?

Možnost označit více odpovědí.

- ☐ Máme provozovny v rámci celé ČR
- ☐ Středočeský kraj
- ☐ Jihočeský kraj
- ☐ Plzeňský kraj
- ☐ Karlovarský kraj
- ☐ Ústecký kraj
- ☐ Liberecký kraj
- ☐ Královéhradecký kraj
- ☐ Pardubický kraj
- ☐ Kraj Vysočina
- ☐ Jihomoravský kraj
- ☐ Olomoucký kraj
- ☐ Moravskoslezský kraj
- ☐ Zlínský kraj
- ☐ Hlavní město Praha

Děkujeme za Váš čas a ochotu vyplnit tento dotazník.